

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจในการทำงาน กรณี
ศึกษา ฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย)

สารนิพนธ์
ของ
นายนพการณ ทานคำ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มีนาคม 2548
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๒๕๕ ๔ ๖๕

๖๖๖

๖๖

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจในการทำงาน กรณี
ศึกษา ฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย)

บทคัดย่อ

ของ

นายนพการณ ทานคำ

๐-๒ พ.ค. ๒๕๔๘

S229170

เสนอตอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มีนาคม ๒๕๔๘

1 264928

นายณพการณ ทานคำ (2548) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษา ฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) สารนิพนธ์ บัณฑิต (การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อ ดร พนิต กุลศิริ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจในงาน ของพนักงานฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานในแผนกต่างๆในฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ จำนวน 247 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยค่าที่ สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของการเปรียบเทียบเชิงซ้อนตามวิธี LSD และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

- 1 เพศมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด ด้านการค้นหาวិธีการที่ดีกว่า ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น
- 2 เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำและลักษณะทางสังคม
- 3 อายุของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และด้านลักษณะทางสังคม
- 4 วุฒิการศึกษาของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง ด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านลักษณะทางสังคม
- 5 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านสภาพการทำงาน
- 6 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ และด้านลักษณะทางสังคม
- 7 แผนงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมและด้านสภาพการทำงาน
- 8 ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านสภาพการทำงาน

- 9 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้านการควบคุมบังคับบัญชา
- 10 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง
- 11 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานในทุก ๆ ด้าน
- 12 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านลักษณะของงานที่ทำ
- 13 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และด้านลักษณะทางสังคม
- 14 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านการควบคุมบังคับบัญชา

LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION A CASE STUDY OF TEST
DEPARTMENT PHILIPS SEMICONDUCTORS (THAILAND)

AN ABSTRACT
BY
MR NOPHAKARN THANKHAM

Presented in Partial Fulfillment of the requirement
for the Master of Business Administration in Management
at Srinakharinwirot University
March 2005

Nophakarn Thankham (2005) *Leadership and Job Satisfaction A Case Study of Test*
Department Philips Semiconductors (Thailand) Master's Project, M B A
(Management) Graduate School, Snnakharinwirot University Project Advisor Dr
Panid Kulsiri

The purpose of this research is to study the relationship between supervisors' leadership and employees' satisfaction. The samples are 247 male and female employees who are working for Philips Semiconductors (Thailand). The tool used in the collection of data is a questionnaire. The statistics used for data analysis are mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, pair-to-pair difference test by the LSD method of complex comparison, and Multiple Regression.

The results are as follows:

- 1 Gender had relationship with attitudes toward the supervisor's leadership competencies in the aspects of *Focus on the Market, Demand Top performance, Inspire Commitment* and *Develop Self and Others*
- 2 Gender had relationship with attitudes toward job satisfaction in the aspects of *Social Characteristics*
- 3 Age had relationship with attitudes toward job satisfaction in the aspects of *Benefits, Supervision, and Social Characteristics*
- 4 Educational level had relationship with attitudes toward job satisfaction in the aspects of *Wage, Benefits, The Work Itself, and Social Characteristics*
- 5 Income had relationship with attitudes toward job satisfaction in the aspects of *Benefits, The Work Itself, and Working Conditions*
- 6 The number of working years had relationship with attitudes toward job satisfaction in the aspects of *Benefits and Social Characteristics*
- 7 Working area had relationship with attitudes toward job satisfaction in the aspects of *Social characteristics, and Working Conditions*
- 8 Working level had relationship with attitudes toward job satisfaction in the aspects of *The Work Itself and Working Conditions*
- 9 The leadership competency *Show Determination to Achieve Excellent Results* had relationship with attitudes toward job satisfaction in the aspects of *Promotion Opportunity and Supervision*

10 The leadership competency *Focus on the Market* had relationship with attitudes toward job satisfaction in the aspect of *Wage*

11 The leadership competency *Find Better Ways* had no relation with all components of the job satisfaction

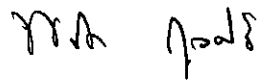
12 The leadership competency *Demand Top Performance* had relationship with attitudes toward job satisfaction in the aspects of *Promotion Opportunity* and *The Work Itself*

13 The leadership competency *Inspire Commitment* had relationship with attitudes toward job satisfaction in the aspects of *Promotion Opportunity*, *Supervision*, and *Social Characteristics*

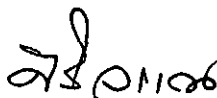
14 The leadership competency *Develop Self and Others* had relationship with attitudes toward job satisfaction in the aspects of *Promotion Opportunity*, *The Work Itself* and *Supervision*

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษา
ฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัท ฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ของ นพการณ ทานคำ ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

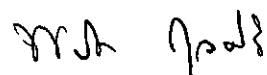
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์


(ดร พนิต กุลศิริ)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร


(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ

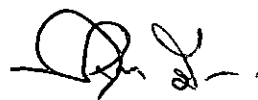

(ดร พนิต กุลศิริ)

ประธาน



(อาจารย์รัฐ สาเรือง)

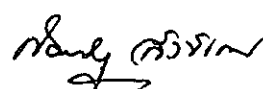
กรรมการสอบสารนิพนธ์



(อาจารย์ ปัญญา มีถาวรกุล)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร กิตติมา สังข์เกษม)
วันที่ 6 เดือน มีนาคม พ ศ 2548

คณบดีคณะสังคมศาสตร์

ประกาศขอบคุณ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ ด้วยความกรุณาของท่านอาจารย์ ดร พนิด กุลศิริ อาจารย์ที่
ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาชี้แนะ ให้คำปรึกษา ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆในการทำ
วิจัย ตั้งแต่เริ่มดำเนินการ จนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์รัฐ สาเรือง และ อาจารย์ณัฐยา ประดิษฐ์สุวรรณ ที่กรุณาเป็น
กรรมการผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์
ใช้ในงานวิจัยจนทำให้สารนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกคนในแผนกต่างๆ ของฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์
เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ที่กรุณาเสียเวลาตอบคำถามจากงานวิจัยนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆ MBA รุ่น 5 เจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ และ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้

ท้ายสุด ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้เข้าศึกษาหา
ความรู้ คุณงามความดีและประโยชน์ต่างๆจากสารนิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาคุณบิดา มารดา และ
บูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา อบรมสั่งสอน จนกระทั่งประสบผลสำเร็จในวันนี้

นพการณ ทานคำ

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษา	2
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	3
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้	4
	ตัวแปรที่ศึกษา	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ	5
	กรอบความคิดการวิจัย	8
	สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า	9
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
	ความหมายของภาวะผู้นำ	10
	ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ	11
	ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	12
	ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์	17
	ภาวะผู้นำของฟิลิปส์	25
	ความพึงพอใจในงาน	33
	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน	34
	โครงสร้างบริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย)	41
	โครงสร้างฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย)	42
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า
	การกำหนดประชากรและการสุ่มตัวอย่าง 46
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า 48
	ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า 51
	การเก็บรวบรวมข้อมูล 52
	การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล 52
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 53
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
	การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 58
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 59
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ
	สังเขป ความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า 136
	สรุปผลการวิจัย 140
	อภิปรายผล 143
	ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย 149
	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 156
	บรรณานุกรม 158
	ภาคผนวก
	แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย 161
	รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม 170
	ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์ 172

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนพนักงานในแผนกต่างๆของฝ่ายฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) โดยจำแนกจำนวนพนักงานตามแผนกและระดับการปฏิบัติงาน	47
2 จำนวนขนาดตัวอย่างพนักงานในแผนกต่างๆของฝ่ายฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) โดยจำแนกจำนวนพนักงานตามแผนกและระดับการปฏิบัติงาน	47
3 ความเชื่อมั่นของความคิดของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	51
4 ความเชื่อมั่นของความพึงพอใจในงานของพนักงาน	52
5 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ	59
6 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	59
7 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	60
8 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้	60
9 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามแผนกงาน	61
10 ระดับงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	61
11 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม	62
12 ลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาจาก 6 ด้าน	63
13 ระดับของความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาจาก 8 ด้าน ดังนี้	66
14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงาน แผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามเพศ	71
15 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามเพศ	75
16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงาน แผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามระดับรายได้ของพนักงาน	79

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามระดับรายได้ของพนักงาน	82
18 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามระดับรายได้	85
19 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามระดับรายได้	86
20 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามระดับรายได้	87
21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามวุฒิการศึกษา	90
22 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามวุฒิการศึกษาของพนักงาน	93
23 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา	96
24 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา	97
25 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา	98
26 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา	99
27 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามแผนงาน	102
28 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามแผนงานของพนักงาน	105

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
29 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามแผนงาน	108
30 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามแผนงาน	109
31 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และระดับงาน กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด	112
32 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และระดับงาน กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด	112
33 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และระดับงาน กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า	113
34 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และระดับงาน กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด	114
35 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และระดับงาน กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น	114
36 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และระดับงาน กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น	115
37 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	123
38 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง	125
39 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ	126
40 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ	127
41 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา	129
42 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม	130

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
43 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสาร	132
44 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน	133
45 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานและความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	134
46 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ปัจจัยส่วนบุคคลและความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน	135

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงกรอบความคิดในการวิจัย	8
2 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอสเตท	13
3 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิดการศึกษาที่ มิชิแกน และ โอไฮโอสเตท	14
4 แสดงฉายาแบบภาวะผู้นำ	15
5 แสดงการแยกประเภทความเอื้ออำนวยทางสถานการณ์	20
6 แสดงความสอดคล้องระหว่างสไตล์ความเป็นผู้นำกับสถานการณ์	20
7 แสดงโมเดลภาวะผู้นำของเฮอร์ซีย์และแบลนชาร์ด	24
8 แสดงการเปรียบเทียบมุมมองของความพอใจงาน – ความไม่พอใจงาน	35
9 โมเดลความพึงพอใจในงาน	38

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันผู้บริหารในองค์กรต่างๆต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารองค์กรเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันและสามารถอยู่รอดได้เมื่อต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนั้นองค์กรหลายองค์กรยังต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆภายในองค์กร เช่น ความขัดแย้งของบุคลากรภายในองค์กร การทำงานไม่เป็นระบบไม่เป็นทีม การขาดความใส่ใจในงาน หรือองค์กรนั้นขาดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันตลอดทั่วทั้งองค์กร อันทำให้เกิดการนำไปสู่การด้อยประสิทธิภาพขององค์กรนั้นๆ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรทุกประเภทได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เพื่อความอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ ผู้นำในแต่ละระดับจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้นำที่ดีจะสามารถพัฒนาพนักงานได้ดี และสามารถจูงใจให้พนักงานสร้างผลปฏิบัติงานที่ดีได้ ทำให้งานที่ได้นั้นมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนั้นภาวะการเป็นผู้นำยังเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย

บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) เป็นบริษัทหนึ่งที่มีความสำคัญกับภาวะผู้นำของพนักงานในองค์กรโดยเฉพาะพนักงานระดับบริหารทุกระดับ ดังนั้นในการคัดสรรหรือการพัฒนาผู้บริหารของบริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ในปัจจุบัน ต้องถูกกระทำภายใต้กรอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่บริษัทกำหนดซึ่งประกอบด้วย 1) การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ 2) การมุ่งมั่นด้านตลาด 3) การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า 4) การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด 5) การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น 6) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น อย่างไรก็ตามกรอบกำหนดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่บริษัทกำหนดนั้นยังถือว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับองค์กรที่มีอายุกว่า 30 ปี ซึ่งผู้บริหารส่วนหนึ่งเป็นผู้บริหารที่เติบโตมาพร้อมกับองค์กร หลายคนเริ่มต้นจากตำแหน่งเล็กๆและมีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นจนได้เป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงในขณะที่บริษัทยังไม่มีกำหนดภาวะผู้นำ ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารบางส่วนอาจไม่เป็นไปตามที่บริษัทกำหนด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับบริษัทที่จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานในระดับบริหารทุกคนให้สูงยิ่งขึ้น ผลที่ตามมาคือพนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานทุกคน ดังนั้นในแต่ละปี บริษัทจะทำการสำรวจความพึงพอใจในด้านต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารระดับสูงในการหาหนทางแก้ไขจุดบกพร่องต่อไป แต่ผลการสำรวจในช่วงหลายปีที่ผ่านมาจนกระทั่งปัจจุบันพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานในด้านที่สัมพันธ์กับหัวหน้างานนั้น ยังไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ ซึ่งอาจส่งผลต่อความพึงพอใจต่อการปฏิบัติการในด้านต่างๆ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการวิจัยศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานของบริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) เพื่อค้นหาจุดบกพร่องหรือจุดที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำอีกด้วย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อบริษัทในการหาหนทางในการแก้ปัญหา พัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานในระดับบริหารและกำหนดกฎเกณฑ์ในการคัดสรรผู้ที่จะมาเป็นหัวหน้างานขององค์กร ตลอดจนสร้างความพึงพอใจในงานแก่พนักงานทุกคน

ความมุ่งหมายของงานวิจัย

- 1 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับรายได้ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร แผนงาน และระดับงาน ที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์กร
- 2 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับรายได้ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร แผนงาน และระดับงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 3 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ความสำคัญของการวิจัย

- 1 เพื่อจะได้ทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานของในฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ตลอดจนทราบระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานในแผนกดังกล่าว
- 2 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแก่พนักงานในระดับบริหารทุกคน
- 3 เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการคัดเลือกพนักงานในระดับบริหาร
- 4 เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) เพื่อประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
- 5 เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) เพื่อประกอบการตัดสินใจในการเพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงานทุกคน

ขอบเขตของการวิจัย

1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และความพึงพอใจในงานโดยภาวะผู้นำที่นำมาใช้ในการวิจัยนั้นเป็นภาวะผู้นำที่กำหนดจากบริษัทฟิลิปส์ ซึ่งบริษัทในเครือฟิลิปส์ทั้งหมดได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของฟิลิปส์ในการพัฒนาและคัดเลือกพนักงานระดับบริหารโดยภาวะผู้นำของฟิลิปส์ประกอบด้วย

- 1 การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ
- 2 การมุ่งเน้นด้านตลาด
- 3 การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า
- 4 การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด
- 5 การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น
- 6 การพัฒนาตนเองและผู้อื่น

สำหรับการวัดความพึงพอใจในงานของพนักงานนั้น ผู้วิจัยประเมินความพึงพอใจในงานจากความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
- 2 ค่าจ้าง
- 3 ลักษณะของงานที่ทำ
- 4 การควบคุมบังคับบัญชา

- 5 ลักษณะทางสังคม
- 6 การติดต่อสื่อสาร
- 7 สภาพการทำงาน
- 8 สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ พนักงานของฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เคมีคอนดัคเตอร์ (ประเทศไทย) ซึ่งมีทั้งสิ้น 643 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่พนักงานในฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เคมีคอนดัคเตอร์ (ประเทศไทย) ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบมีชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยแยกตามแผนกของพนักงานและระดับการปฏิบัติงาน การกำหนดขนาดตัวอย่างของแต่ละชั้นภูมิจะเป็นสัดส่วนกับจำนวนทั้งหมดในชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) หลังจากนั้นใช้วิธีสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

- 1.1.1 เพศ
- 1.1.2 อายุ
- 1.1.3 วุฒิการศึกษา
- 1.1.4 ระดับรายได้
- 1.1.5 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร
- 1.1.6 แผนกงาน
- 1.1.7 ระดับงาน

1.2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำของฟิลิปส์ ประกอบด้วย

- 1.2.1 การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
- 1.2.2 การมุ่งเน้นด้านตลาด
- 1.2.3 การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า

- 1 2 4 การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด
- 1 2 5 การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น
- 1 2 6 การพัฒนาตนเองและผู้อื่น

2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

- 1 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
- 2 ค่าจ้าง
- 3 ลักษณะของงานที่ทำ
- 4 การควบคุมบังคับบัญชา
- 5 ลักษณะทางสังคม
- 6 การติดต่อสื่อสาร
- 7 สภาพการทำงาน
- 8 สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

นิยามศัพท์เฉพาะ

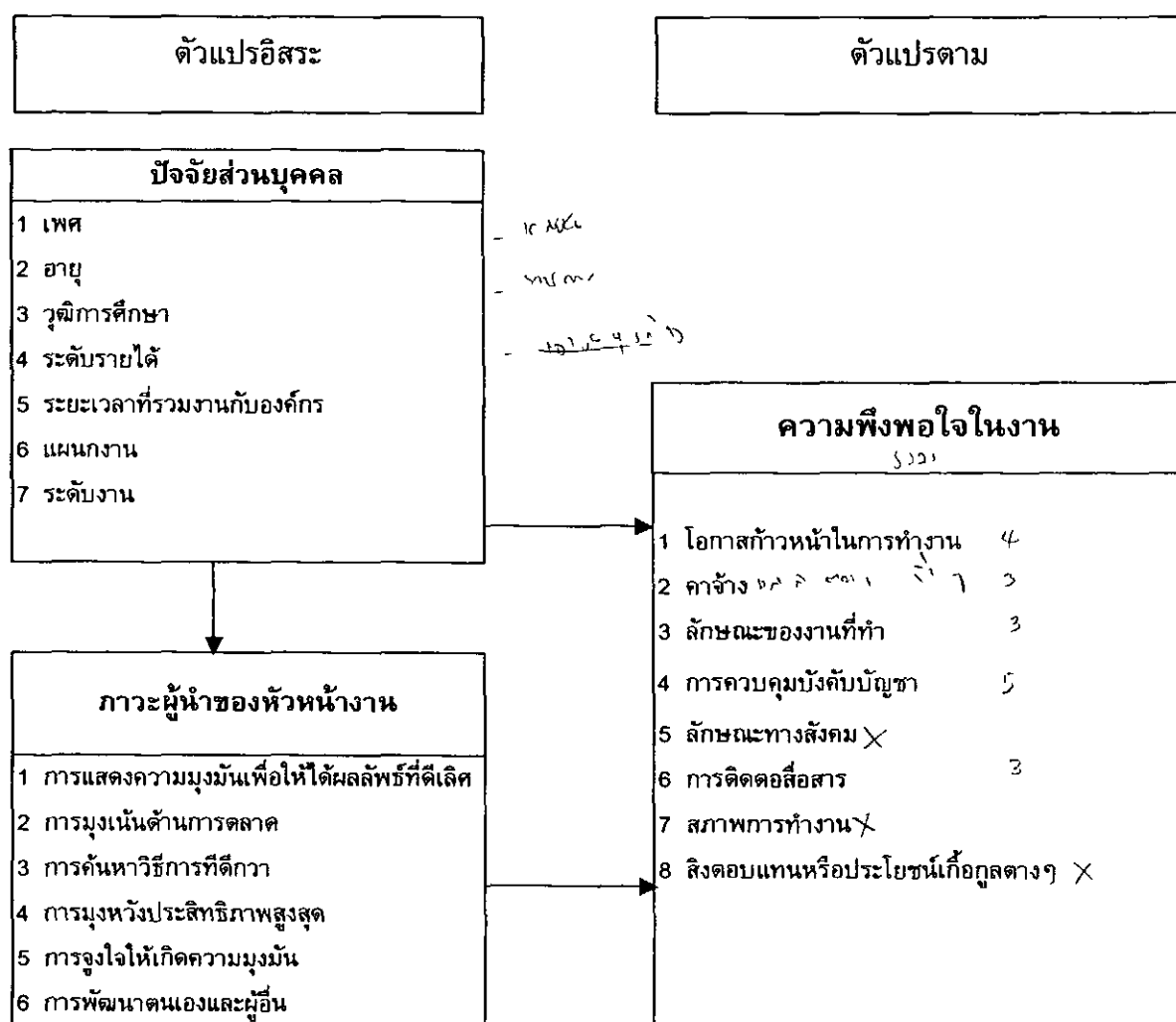
- 1 ระดับรายได้ หมายถึง จำนวนเงินเดือนของพนักงาน ไม่รวมค่าล่วงเวลาหรือเงินพิเศษต่างๆ
- 2 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร หมายถึง ระยะเวลาที่พนักงานทำงานให้องค์กรนับตั้งแต่วันที่แรกที่เข้างานจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม
- 3 แผนงาน หมายถึง แผนกในฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ที่พนักงานทำงาน ประกอบด้วย แผนก CS (Consumer System), SIC (Standard IC), Wafer Test, Network, Tester Support, Handler Support, TOPs (Test Operation and Project Support), Failure Analysis and Reliability Lab
- 4 ระดับงาน หมายถึง ระดับงานหรือเกรดงานของพนักงานซึ่งมีตั้งแต่เกรด 5 หรือพนักงานระดับปฏิบัติการ ขึ้นไป

- 5 การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการแปลงวิสัยทัศน์สู่การสั่งการและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้
- 6 การมุ่งมั่นด้านการตลาด หมายถึง การตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกและความเข้าใจในสภาพธุรกิจ
- 7 การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการการทำงาน โดยการหาหนทางที่จะทำให้กระบวนการนั้นเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีการประสานงานดีขึ้น
- 8 การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความต้องการผลปฏิบัติการที่ดีที่สุด
- 9 การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น หมายถึง ความสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ ทำให้ผู้อื่นรักษาคำมั่นสัญญา และบันดาลใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด
- 10 การพัฒนาตนเองและผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการยกขีดความสามารถขององค์กร โดยการพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง
- 11 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การมีโอกาสเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของพนักงาน ซึ่งได้รับการสนับสนุนให้มีตำแหน่งหรือความรับผิดชอบสูงขึ้น รวมทั้งการมีโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมและการแสดงความสามารถ
- 12 ค่าจ้าง หมายถึง ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากการทำงานในรูปของเงินเดือน โบนัส และรางวัลจากการทำงานต่างๆ
- 13 สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง สวัสดิการต่างๆที่องค์กรมีให้แก่พนักงาน ประกอบด้วย การเกษียณก่อนกำหนด การรักษาพยาบาล และสวัสดิการสำหรับครอบครัวพนักงาน
- 14 ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง ลักษณะโดยเฉพาะของงานต่างๆที่พนักงานทำ ประกอบด้วย ความน่าสนใจ ความท้าทาย และความเหมาะสมต่อพนักงาน

- 15 การควบคุมบังคับบัญชา หมายถึง การควบคุมและการบังคับบัญชาของหัวหน้างานต่อพนักงานตามสายการบังคับบัญชา ประกอบด้วย การให้คุณให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การมีมาตรการที่ดีในการประเมินผลพนักงาน การวางแผนงาน และการติดตามผลการทำงาน
- 16 ลักษณะทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ที่พนักงานมีต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการได้รับความร่วมมือความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน
- 17 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายบริหารสู่พนักงาน ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวประกอบด้วย นโยบายของบริษัท กฎระเบียบต่างๆ ผลการประชุม และเป้าหมายขององค์กร
- 18 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพของที่ทำงาน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม ความปลอดภัย ความสะอาด และความเพียงพอของเครื่องมือและอุปกรณ์

กรอบแนวความคิด

ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษา ฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) สามารถกำหนดกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยตัวแปรอิสระได้แก่ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ซึ่งภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยผู้บริหารของฟิลิปส์ ตัวแปรตามได้แก่ความพึงพอใจในงานของพนักงาน



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบความคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการศึกษาวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 เพศมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
- สมมติฐานที่ 2 เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 3 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
- สมมติฐานที่ 4 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 5 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
- สมมติฐานที่ 6 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 7 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
- สมมติฐานที่ 8 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 9 อายุมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
- สมมติฐานที่ 10 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
- สมมติฐานที่ 11 ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
- สมมติฐานที่ 12 อายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 13 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 14 ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 15 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 16 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 17 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 18 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 19 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 20 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าและวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษา ฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 1 ความหมายและทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 2 ภาวะผู้นำของบริษัทฟิลิปส์
- 3 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
- 4 โครงสร้างของบริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย)
- 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของภาวะผู้นำ

คอตเตอร์ (Kotter, 1999) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

โรเบิร์ต เอ็น ลูสซีเออร์ และ คริสโตเฟอร์ เอฟ แอคซัวร์ (Robert N Lussier และ Christopher F Achua, 2004) ได้กำหนดนิยามของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้นำและผู้ตามในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง

ริชาร์ด แอล ดาฟท์ (Richard L Daft, 1999) ได้กำหนดนิยามของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำคือความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลในระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งต้องการการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงซึ่งสะท้อนวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีต่างๆเกี่ยวกับภาวะผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะ (Traits Theories) (2) ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Theories) (3) ทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ (Situational Theories)

ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะจะมุ่งเน้นที่การศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ส่วนทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมนั้นจะมุ่งเน้นศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำ จะเป็นการศึกษาถึงสไตล์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่ทฤษฎีทางด้านสถานการณ์นั้นจะมุ่งเน้นที่ความสอดคล้อง

คล้อยระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและคุณลักษณะทางสถานการณ์ โดยมีความเชื่อว่าความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำ สไตล์ของความเป็นผู้นำ คุณลักษณะของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ของความเป็นผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theories)

ได้มีการศึกษาค้นคว้าในตะวันตกตั้งแต่ทศวรรษ 1930 เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมและด้านสติปัญญาเพื่อหาคำตอบว่า คนที่เป็นผู้นำมีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของคนเป็นผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

- 1 ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and ambition)
- 2 ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead)
- 3 ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity)
- 4 ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-confidence)
- 5 ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
- 6 ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant knowledge)

ต่อมาเมื่อผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High self-monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี กล่าวโดยรวมผลการศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำกว่าครึ่งศตวรรษสรุปได้ว่า คุณลักษณะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำมากขึ้น แต่ยังไม่พบว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ประกันต่อความสำเร็จ ดังกล่าวได้

การศึกษามภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะเป็นเกณฑ์นั้นพบว่า มีจุดอ่อนอยู่อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์ 2) คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้กับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน (Weak situation) แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน (Strong situation) เช่น เป็นองค์การแบบทางการที่มีโครงสร้าง กฎระเบียบชัดเจน มีปทัสถานทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอนในสถานการณ์เช่นนี้ คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง 3) ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุและผลต่อกัน เช่น ผู้นำมีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อน หรือว่าเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้วส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจตนเอง เป็นต้น 4) คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

อย่างไรก็ตามในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์การทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่ม

ความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตไม่เพียงแต่มีคุณลักษณะที่กล่าวแล้ว แต่ต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน (Cognitive complexity) ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ความสามารถด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น (Behavioral flexibility) ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity) ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ (Process analysis) และความสามารถในการประกอบอาชีพอิสระ (Entrepreneurial ability) เป็นต้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า มีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่จะกล่าวถึงในที่นี้มี 3 ทฤษฎี ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio state studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies) และทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid)

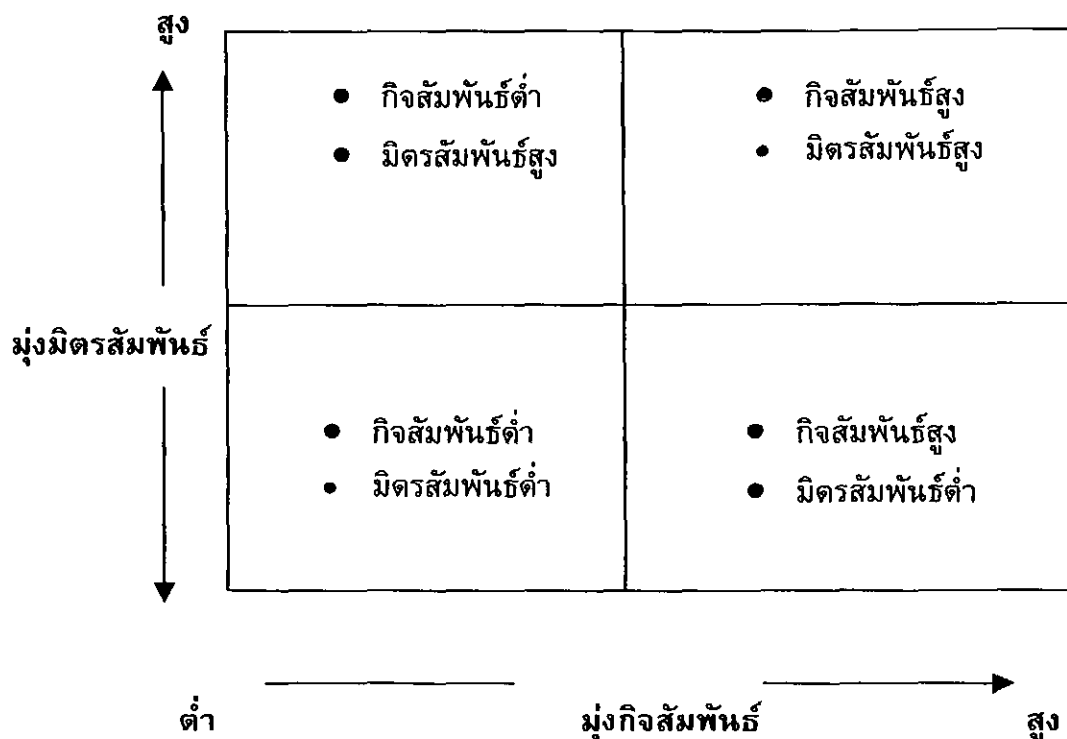
1 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio state studies)

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ในสหรัฐ ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

1.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและ องค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสดำเนินการหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

1.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ตาม เป็นต้น จากพฤติกรรมของผู้นำ

นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership style) ขึ้น 4 แบบ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของไอไอเอสเตท

ที่มา DuBrin, 1998 83

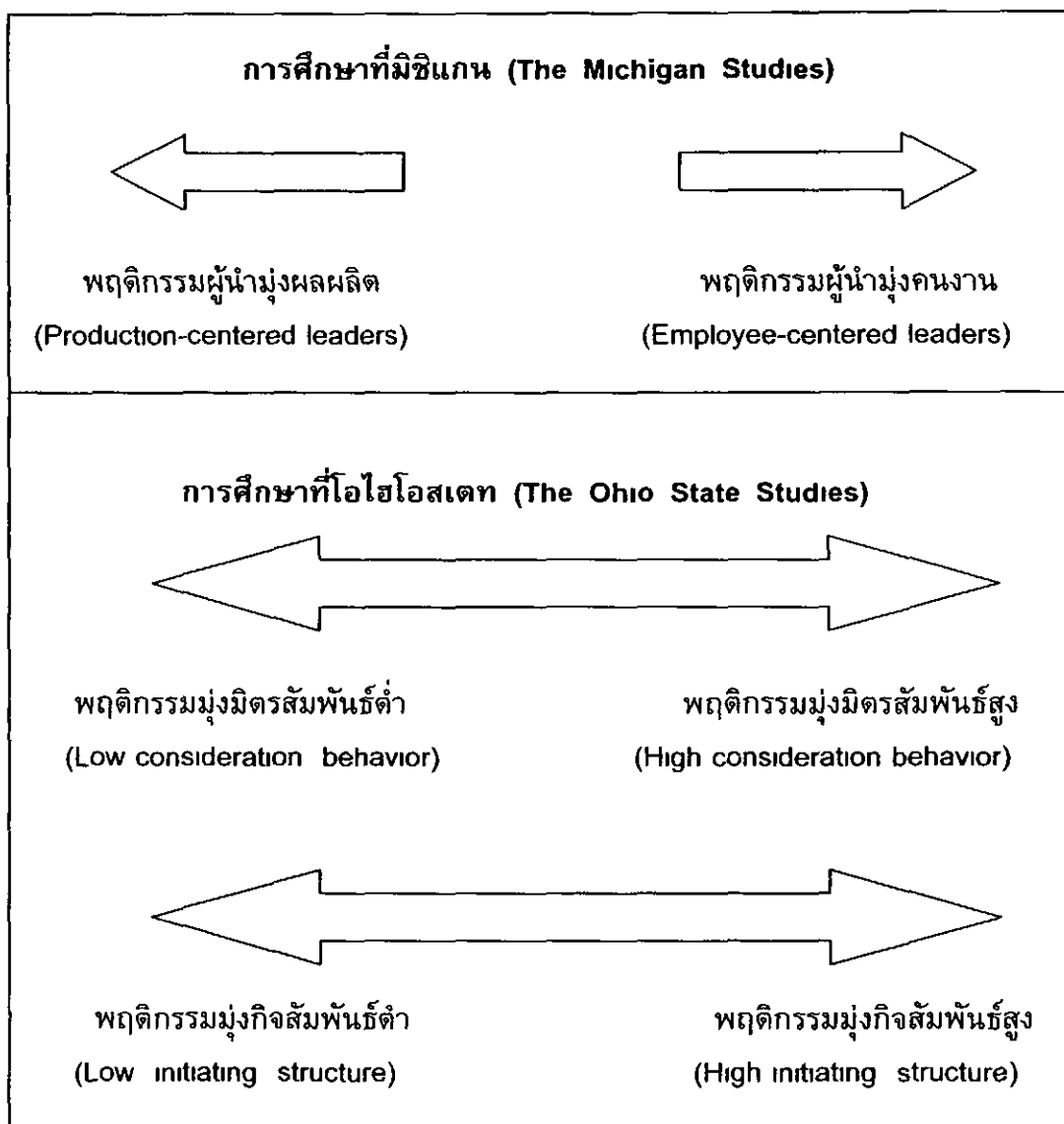
2 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies)

ในขณะเดียวกันกับการศึกษาภาวะผู้นำที่ไอไอเอสเตทนั้น คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ก็ได้ทำการวิจัยเช่นกัน โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee – centered leaders) ดังนี้

2.1 ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production – centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคนทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

2.2 ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง พฤติกรรม

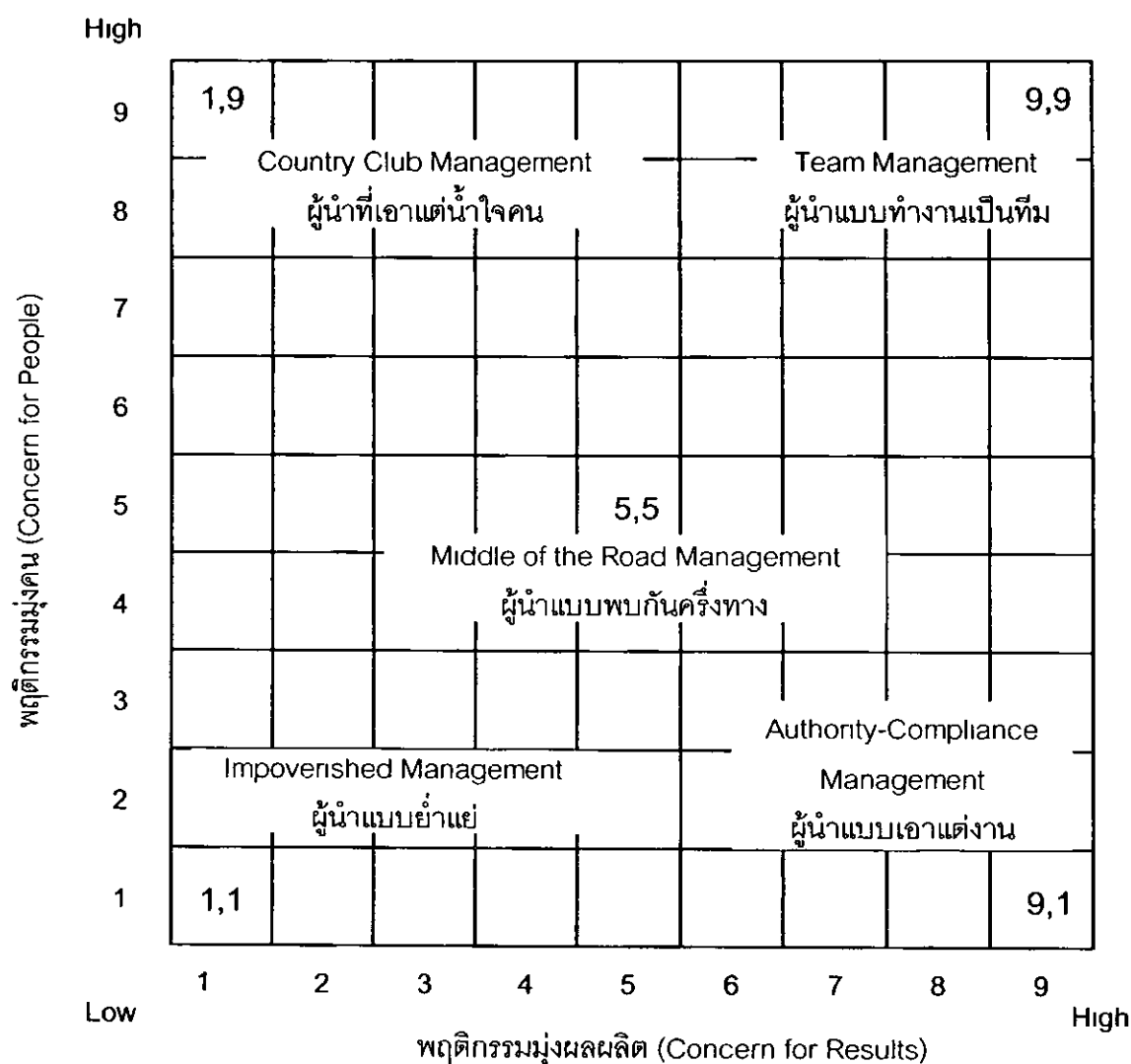
ของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันก็คือ แนวคิดตามการศึกษาที่ มิชิแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบดังกล่าวมาแล้ว



ภาพประกอบ 3 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิดการศึกษาที่ มิชิแกน และ โอไฮโอสเตท ที่มา Moorhead and Griffin, 1995 301

ทฤษฎีดาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid)

เดิมเรียกว่าดาข่ายการบริหาร (Managerial grid) ซึ่งเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต โดยนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัดตารางดาข่ายสองมิติ โดยแต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นตาราง ดาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้นำขึ้น 81 ช่อง หรือ 81 แบบ แต่ที่เป็นแบบ พฤติกรรมสำคัญของผู้นำมี 5 แบบ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงดาข่ายแบบภาวะผู้นำ

ที่มา DuBrnn, 1998 115

1 ผู้นำแบบเอาแต่ใจหรือแบบ 9,1 (Authority – compliance)

ผู้นำแบบ 9,1 เน้นหนักที่ความสำคัญของงานแต่จะให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก โดยมองคนว่าเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้งานสำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น ยกเว้นกรณีที่ต้องออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผลักดันทุกอย่างให้เกิดผล คนอื่นจึงเป็นเพียงเครื่องมือไปสู่จุดหมายปลายทาง พฤติกรรมของผู้นำแบบ 9,1 ที่เห็นบ่อยก็คือการควบคุม ใช้อำนาจ และบีบบังคับกดดันให้คนทำงานหนักไปสู่เป้าหมายที่ตนต้องการ

2 ผู้นำแบบที่เอาแต่ใจคนหรือแบบ 1,9 (Country club)

ผู้นำแบบ 1,9 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน (Low concern for task) แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (High concern for people) ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการด้านส่วนตัวและด้านสังคมของลูกน้องบรรลุผล พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในที่ทำงาน ด้วยวิธีตกลงรอมชอม อยู่กันแบบสบายๆ พยายามหลีกเลี่ยงการเกิดขัดแย้ง และเต็มใจให้ความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

3 ผู้นำแบบย่ำแย่หรือแบบ 1,1 (Impoverished)

ผู้นำแบบ 1,1 เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้งด้านงานและคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา เลี่ยงการพบปะคน แสดงความเฉยเมย ไม่ยอมผูกพันหรือรับปากใด ๆ ถอนตัวจากกิจกรรมต่าง ๆ อยู่แบบคน ไร้อารมณ์ (บุคลิกแบบ 1,1 นั้นปัจจุบันถือว่าขาดคุณสมบัติที่จะเรียกว่า ผู้นำ ตามนิยามคำว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่)

4 ผู้นำแบบพบกันครึ่งทางหรือแบบ 5,5 (Middle of the road)

ผู้นำแบบ 5,5 จะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงนัก เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ระดับปานกลาง เป็นผู้พยายามหาจุด สมดุลระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานกับการทำให้งานสำเร็จเกิดความพอใจทั้งสองด้าน แต่อยู่ในลักษณะที่ได้ทั้งสองด้านแค่พอประมาณเท่านั้น พฤติกรรมของผู้นำแบบ 5,5 ก็คือ ชอบการประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบใช้ไม้นวม บางครั้งก็ยอมเสียคำพูดเพื่อให้งานคืบหน้าหรือแก้ข้อขัดแย้งได้ ข้อยูติในการแก้ปัญหาจึงมีลักษณะแบบเฉพาะกิจที่ไม่ถาวร

5 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีมหรือแบบ 9,9 (Team management)

ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนรวมในกระบวนการทำงานและการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมขึ้นใน องค์การ พยายามให้ความใส่ใจดูแลทุกข์สุขตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรัก

ผูกพันต่องาน วลีที่บ่งชี้ลักษณะผู้นำแบบ 9,9 ได้แก่ กระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติการอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุปรุโปร่งและสนุกกับงาน ผู้นำแบบ 9,9 นี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด บางที่เรียกผู้นำแบบนี้ว่า “High-high leader”

ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟิวดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

แนวความคิดพื้นฐานจะธรรมดา การสร้างความสอดคล้อง ระหว่างสไตส์ของผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยมากที่สุดต่อความสำเร็จของเขา ด้วยการวิเคราะห์สไตส์ความเป็นผู้นำและสถานการณ์ขององค์การ ความสอดคล้องที่ถูกต้องสามารถสร้างขึ้นมาได้

ทฤษฎีของฟิวดเลอร์จะประกอบด้วย (1) วิธีการแยกประเภทผู้นำ (2) กรอบข่ายเพื่อการแยกประเภทสถานการณ์ของความเป็นผู้นำ และ (3) แบบจำลองที่ระบุว่าผู้นำประเภทไหนจะเหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์อะไร

สไตส์ความเป็นผู้นำ (Leadership Styles)

หลักสำคัญของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟิวดเลอร์ คือ สไตส์ของผู้นำจะมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์มากน้อยแค่ไหน ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะให้ความสำคัญกับคนเหมือนกับที่เคยกล่าวมาแล้ว ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีแรงจูงใจพื้นฐานที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิดกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เขาจะเน้นการเข้าสังคมกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างกรุณาและสนับสนุน การบรรลุเป้าหมายจะเป็นแรงจูงใจรองลงมา และจะมีความสำคัญต่อเมื่อแรงจูงใจทางสังคมได้ถูกตอบสนองแล้วเท่านั้น ในทางกลับกัน ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีแรงจูงใจพื้นฐานด้วยความสำเร็จของงาน การให้ความสำคัญของพวกเขา คือ การทำงานให้ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะได้รับความสนใจต่อเมื่องานได้ถูกดำเนินอย่างดี และไม่มีปัญหารุนแรงเกิดขึ้นเท่านั้น

มาตราส่วน LPC (The LPC Scale)

มาตราส่วน LPC (Least Preferred Coworker) ของฟิวดเลอร์จะวัดสไตส์พื้นฐานของ ผู้นำสองแบบ (1) พฤติกรรมที่มุ่งงาน และ (2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ การวิจัยที่ถูกดำเนินการโดยฟิวดเลอร์และไรซ์ เสนอแนะว่า ผู้นำที่มี LPC ต่ำจะเน้นความสำเร็จของงาน-แม้ว่าจะสูญเสียความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไป-และได้ความภูมิใจตัวเองจากความสำเร็จของงาน ในทางกลับกัน ผู้นำที่มี LPC สูงจะได้รับความพอใจและความสำเร็จจากความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น บุคคลที่ไม่สามารถมองข้ามคุณลักษณะทางลบของผู้ตามได้ เนื่องจากนี่จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานในอนาคต น่าจะเป็นบุคคลที่มุ่งงานสูง แต่บุคคลที่สามารถรักษาความสัมพันธ์อย่างเข้มข้นกับบุคคลเอาไว้โดยไม่สนใจต่อคุณลักษณะทางลบน่าจะเป็นบุคคลที่มุ่งความสัมพันธ์สูง

มาตราส่วน LPC จะมีคะแนนระหว่าง 18 และ 144 โดยปกติผู้นำที่มี LPC ต่ำจะได้คะแนนต่ำกว่า 58 ผู้นำที่มี LPC สูงจะได้คะแนน 64 หรือสูงกว่า

สไตล์ความเป็นผู้นำจะถูกวัดโดยแบบสอบถามที่เรียกกันว่ามาตราส่วน LPC มาตราส่วน LPC จะเป็นคำศัพท์ตรงกันข้ามที่มีมาตราส่วน 8 คะแนน 18 ข้อ ผู้นำจะถูกขอให้อธิบาย “บุคคลที่เขาสามารถทำงานรวมได้ดีน้อยที่สุด” ด้วยการประเมินบุคคลตามช่วง 1 ถึง 8 คะแนน ภายในแต่ละข้อ ตัวอย่างคำคุณศัพท์ที่ตรงกันข้ามของแต่ละข้อจะมีดังต่อไปนี้

น่าคบ	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	ไม่น่าคบ
เป็นมิตร	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	ไม่เป็นมิตร
หางเหิน	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	ใกล้ชิด
ไม่จริงใจ	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	จริงใจ

ฟีดเลอร์และเพื่อนร่วมงานของเขายืนยันว่าประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำและสถานการณ์ ฟีดเลอร์ได้ใช้ถ้อยคำพิเศษเพื่อที่จะอธิบายคุณลักษณะทางบุคลิกภาพพื้นฐานของผู้นำ แรงจูงใจที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ ระดับของแรงจูงใจที่มุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ จะถูกวัดโดยมาตราส่วนเพื่อนร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด (LPC) คำสั่งของ LPC จะขอให้ผู้ตอบ (ผู้นำ) คิดถึงบุคคลทุกคนที่พวกเขาเคยทำงานร่วมและให้เลือกเพื่อนร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด ภายในบางด้านแรงจูงใจที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์จะคล้ายคลึงกับแนวความคิดของวิธีการศึกษาเชิงพฤติกรรม แรงจูงใจที่มุ่งงานจะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน และแรงจูงใจที่มุ่งความสัมพันธ์จะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคน ความแตกต่างที่สำคัญ คือ ฟีดเลอร์จะมองแรงจูงใจที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ว่าเป็นคุณลักษณะที่โดยพื้นฐานแล้วจะไม่เปลี่ยนแปลงสำหรับบุคคลทุกคน

สถานการณ์

สถานการณ์ของความเป็นผู้นำสามารถถูกวิเคราะห์บนพื้นฐานของปัจจัยสามอย่าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ – สมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่ง ปัจจัยแต่ละอย่างเหล่านี้สามารถอธิบายได้ว่าเอื้ออำนวยหรือไม่เอื้ออำนวยต่อผู้นำ

1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ – สมาชิก (Leader – Member Relations)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ – สมาชิกจะหมายถึงบรรยากาศของกลุ่ม และทัศนคติของสมาชิกและการยอมรับผู้นำ เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพ และเชื่อมั่นผู้นำแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิกจะถูกพิจารณาว่าดี เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เคารพและ เชื่อมั่นผู้นำ

น้อยแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิกจะไม่ดี ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิกจะเป็นตัวแปรทางสถานการณ์ที่สำคัญที่สุด

2 โครงสร้างของงาน (Task Structure)

โครงสร้างของงานจะหมายถึงงานที่ปฏิบัติโดยได้ถูกระบุระเบียบวิธีปฏิบัติและมีเป้าหมายชัดเจนมากน้อยแค่ไหน เมื่อไม่ชัดเจนสถานการณ์จะเอื้ออำนวยน้อยลง ฟีดเลอร์พิจารณาตัวแปรนี้ว่ามีความสำคัญลำดับสอง

3 อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)

อำนาจตามตำแหน่งจะหมายถึง ผู้นำมีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มากน้อยแค่ไหน อำนาจตามตำแหน่งจะมากเมื่อผู้นำมีอำนาจที่จะวางแผนและสั่งการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ประเมินและให้รางวัลหรือลงโทษพวกเขาได้ อำนาจตามตำแหน่งจะน้อยเมื่อผู้นำมีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาน้อย และไม่สามารถประเมินหรือให้รางวัลพวกเขาได้ เมื่ออำนาจตามตำแหน่งมาก สถานการณ์จะถูกพิจารณาว่าเอื้ออำนวยต่อผู้นำ เมื่อน้อยสถานการณ์จะไม่เอื้ออำนวย

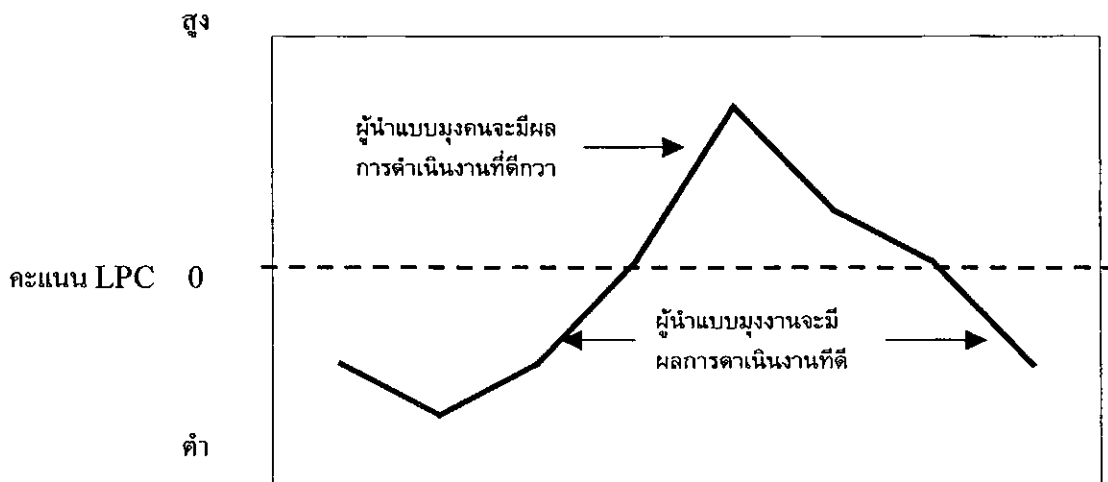
ความสอดคล้องระหว่างสไตล์ความเป็นผู้นำและสถานการณ์

แบบจำลองตามสถานการณ์จะรวมระดับที่แตกต่างกันของปัจจัยทางสถานการณ์สามอย่างเหล่านี้เข้าด้วยกัน เป็นสถานการณ์แปดสถานการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงระดับของความเอื้ออำนวยหรือการควบคุมสถานการณ์ (ดูภาพประกอบ 5)

เหตุผลเบื้องหลังของแบบจำลองตามสถานการณ์ คือ เมื่อสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยอย่างมากแล้ว ผู้นำจะต้องเน้นความสำเร็จของงาน เพื่อที่จะให้กลุ่มมุ่งไปสู่เป้าหมาย ภายในอีกทางหนึ่งเมื่อสถานการณ์เอื้ออำนวยอย่างมากแล้ว ผู้นำแบบมุ่งงานจะได้รับความร่วมมือจากกลุ่มได้ง่ายเพื่อที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต่อความสำเร็จของงาน เพราะว่ากลุ่มเต็มใจที่จะเกี่ยวพันตัวพวกเขาเอง เมื่อสถานการณ์เอื้ออำนวยปานกลางไม่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ – สมาชิกไม่ดี หรือโครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สามารถระหว่างสมาชิก ของกลุ่มหรือการให้ความสนับสนุนเมื่อกลุ่มได้พยายามที่จะลดความคลุมเครือของงานลง ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญต่อการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีของกลุ่ม ทักษะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีสามารถสร้างบรรยากาศของกลุ่มทางบวกขึ้นมาได้ ที่จะปรับปรุงความสัมพันธ์ ทำให้โครงสร้างของงานชัดเจน และสร้างอำนาจตามตำแหน่งขึ้นมาได้

	เอื้ออำนวยมาก				ปานกลาง		ไม่เอื้ออำนวยมาก		
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	ชัดเจน		ไม่ชัดเจน		ชัดเจน		ไม่ชัดเจน		
อำนาจตามตำแหน่ง	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	อ่อนแอ
สถานการณ์	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	

ภาพประกอบ 5 แสดงการแยกประเภทความเอื้ออำนวยทางสถานการณ์



ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	ชัดเจน		ไม่ชัดเจน		ชัดเจน		ไม่ชัดเจน	
อำนาจตามตำแหน่ง	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ
สถานการณ์	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

ภาพประกอบ 6 แสดงความสอดคล้องระหว่างสไตล์ความเป็นผู้นำกับสถานการณ์

บนพื้นฐานของการค้นพบทางการวิจัยเมื่อไม่นานมานี้ ฟิเดลอร์ได้เสนอแนะว่าภายในการประเมินระดับของความเอื้ออำนวยหรือการควบคุมสถานการณ์ การถ่วงน้ำหนักของปัจจัยเหล่านี้โดยปกติควรจะเป็น 4 2 1 ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ - ผู้ตามจะมีน้ำหนักสี่เท่า โครงสร้างของงานสองเท่า และอำนาจตามตำแหน่งหนึ่งเท่า

ภาพประกอบ 5 จะแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องระหว่างสไตล์ความเป็นผู้นำและองค์ประกอบของสถานการณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีผลการดำเนินงานดีกว่าภายในสถานการณ์ที่ 3, 4, 5 และ 6 ในขณะที่ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีผลการดำเนินงานดีกว่าภายในสถานการณ์ที่ 1, 2, 7 และ 8 เหตุผลเบื้องหลังของแบบจำลองตามสถานการณ์ คือ เมื่อสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยอย่างมากแล้ว ผู้นำจะต้องมุ่งงานอย่างเข้มแข็งเพื่อที่จะให้กลุ่มมุ่งไปสู่เป้าหมาย เหตุผลเบื้องหลังของการคาดคะเนเหล่านี้คือภายใต้สภาวะของการควบคุมทางสถานการณ์ที่ต่ำ กลุ่มต้องการแนวทางและทิศทางอย่างมากเพื่อที่จะทำงานของพวกเขาให้สำเร็จ เนื่องจากผู้นำที่มุ่งงาน (Low LPC) จะให้โครงสร้างของงานได้ชัดเจนกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (High LPC) พวกเขาจะดีกว่าภายในสถานการณ์เช่นนี้ ในทำนองเดียวกันผู้นำที่มุ่งงานจะมีข้อได้เปรียบภายใต้สภาวะที่การควบคุมทางสถานการณ์สูงอีกด้วย

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situation Theory)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซี-เบลนชาร์ด แบบจำลองความเป็น ผู้นำที่ถูกใช้กันกว้างขวางมากที่สุดแบบจำลองหนึ่ง ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยนักวิจัยชื่อ พอล เฮอร์ซี (Paul Hersey) และเค็นเนธ เอ็ม. เบลนชาร์ด (Kenneth M. Blanchard) เพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารปรับสไตล์ความเป็นผู้นำของพวกเขาให้เข้ากับระดับความเจริญวัย (Maturity Level) ของพนักงาน

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของพวกเขาจะมุ่งผู้ตาม ความเป็นผู้นำที่บรรลุความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับทางเลือกสไตล์ความเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่เฮอร์ซีและเบลนชาร์ด ยืนยันว่าขึ้นอยู่กับระดับความเจริญวัยของผู้ตาม

เฮอร์ซีและเบลนชาร์ดได้ให้ความหมายของความเจริญวัยว่าเป็นความสามารถและความเต็มใจของบุคคลที่จะมีความรับผิดชอบเพื่อการกำกับพฤติกรรมของพวกเขาเอง ความเจริญวัยจะหมายถึงความสามารถของผู้ตามที่จะปฏิบัติงานของพวกเขาได้อย่างอิสระ ความสามารถของพวกเขาที่จะมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และความปรารถนาของพวกเขาที่จะบรรลุความสำเร็จ ผู้ตามยังมีคุณลักษณะเหล่านี้แต่ละอย่างมากเท่าไร เราอาจจะกล่าวได้ว่าพวกเขา ยิ่งมีความเจริญวัยมากขึ้นเท่านั้น ความเจริญวัยไม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับอายุวันเดือนปี

โดยสรุปความเจริญวัยจะประกอบด้วยคุณลักษณะห้าอย่าง (1) ระดับของความต้องการความสำเร็จ (2) ความสามารถ (3) การศึกษา (4) ความเต็มใจที่จะยอมรับความรับผิดชอบ และ (5) ประสบการณ์คุณลักษณะเหล่านี้ของความเจริญวัยไม่ยุ่งยากที่จะวัด การศึกษาและประสบการณ์ก่อนเข้าจะวัดได้อย่างตรงไปตรงมา

ทฤษฎีตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์และแบลนชาร์ด จะเป็นการขยายตัวที่น่าสนใจของ ทฤษฎีสองมิติที่ได้อธิบายและสรุปไว้ในตารางการบริหาร เพื่อการใช้ทฤษฎีความเป็นผู้นำ ตามสถานการณ์นี้ ผู้นำจะต้องประเมินความพร้อมของบุคคล และการเลือกสไตล์ความเป็นผู้นำ ที่ สอดคล้องกับระดับความพร้อม (Readiness Level) (ความเจริญวัย) ของบุคคล แนวความคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ คือผู้นำควรจะช่วยเพิ่มความพร้อมของงานของพนักงานให้รวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็น ไปได้ด้วยการปรับสไตล์ความเป็นผู้นำของพวกเขาเองที่เคลื่อนไปตามวงจรจาก S ถึง S

แบบจำลองของพวกเขาจะรวมเอาคุณลักษณะของพนักงานเข้าไว้อย่างเดียวเท่านั้น ความ พร้อมของพนักงาน การประเมินความพร้อมของพนักงานจะเกี่ยวพันกับการพิจารณาปัจจัยสอง อย่าง ความสามารถและความเต็มใจ ความสามารถ (ความพร้อมทางงาน) จะรวมทั้งความ สามารถ ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่ต้องใช้กับการทำงาน ความเต็มใจ (ความพร้อมทาง จิตใจ) จะรวมทั้งความเชื่อมั่น ความผูกพัน และแรงจูงใจที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จ ตามรูป แนวต่อเนื่องของความพร้อมจะถูกแบ่งเป็นสี่ระดับ ต่ำ (R_1) ต่ำไปสู่อานกลาง (R_2) ปานกลาง ไปสู่สูง (R_3) และสูง (R_4)

ทฤษฎีของเฮอร์ซีย์ – แบลนชาร์ดจะยอมรับพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นอิสระจากกันสองแบบ พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ที่คล้ายคลึงกับมิติพฤติกรรมของผู้นำของการ ศึกษาโอไฮโอสเตท พฤติกรรมมุ่งงานจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำระบุนความรับผิดชอบของบุคคลอย่าง เจาะจง พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำรับฟัง ติดต่อสื่อสาร และให้ความสนับสนุน กับบุคคล เนื่องจากพฤติกรรมเหล่านี้จะแยกจากกัน ผู้นำสามารถมุ่งพฤติกรรมอย่างหนึ่งสูงและมุ่ง พฤติกรรมอีกอย่างหนึ่งต่ำได้ ผู้บริหารสามารถเลือกสไตล์ของผู้นำได้สี่แบบเพื่อปรับให้เข้ากับ ความพร้อมของพนักงาน เฮอร์ซีย์และแบลนชาร์ด จะเรียกสไตล์ของผู้นำเหล่านี้ว่า การสั่งงาน การชักจูง การมีส่วนร่วม และการมอบหมายงาน (ดูภาพประกอบ 6)

สไตล์ของความเป็นผู้นำสี่แบบจะเป็นส่วนผสมของพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความ สัมพันธ์ (S_1 ถึง S_4) ผู้นำจะถูกกระตุ้นให้ใช้ “สไตล์การสั่งงานกับผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ สไตล์นี้ จะผสมกันระหว่างพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานสูง เช่น การให้คำแนะนำ และพฤติกรรม ที่มุ่ง ความสัมพันธ์ต่ำ เช่น การควบคุมอย่างใกล้ชิด (ดูภาพประกอบ 6) เมื่อความพร้อมของผู้ตามเพิ่ม สูงขึ้น ผู้นำจะถูกแนะนำให้ค่อยเคลื่อนจากสไตล์การสั่งงานไปเป็นสไตล์การชักจูง ไปเป็นสไตล์ การมีส่วนร่วม และในที่สุดสไตล์การมอบหมายงาน แม้ว่าทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ของพวกเขา (SLT) จะถูกใช้อย่างกว้างขวางเป็นเครื่องมือของการฝึกอบรมอย่างหนึ่ง แต่ SLT ไม่ได้รับการสนับสนุนจากการวิจัยอย่างเข้มแข็ง ผู้บริหารที่ใช้แบบจำลอง SLT จะต้องเข้าใจ สถานการณ์ของความเป็นผู้นำที่เป็นความพร้อมของผู้ตาม และผู้บริหารที่ใช้แบบจำลอง SLT จะ ต้องเข้าใจสถานการณ์ของความเป็นผู้นำที่เป็นความพร้อมของผู้ตาม และพวกเขาต้องสามารถใช้ สไตล์ความเป็นผู้นำทางเลือกตามที่ต้องการได้ สไตล์การมอบหมายงานจะบังเกิดผลดีที่สุดภายใน

สถานการณ์ที่ผู้ตามมีความพร้อมสูง ผู้ตามมีความเต็มใจ ความสามารถ และความเชื่อมั่น สไตส์แบบการสั่งงานจะบังเกิดผลดีที่สุดภายในสถานการณ์ที่ความพร้อมต่ำ ภายในระหว่างกลางสไตส์แบบการชักจูงจะถูกเสนอแนะต่อความพร้อมต่ำไปสู่ปานกลาง และสไตส์แบบการมีส่วนร่วมต่อความพร้อมปานกลางไปสู่สูง เฮอร์ซีย์และแบลนชาร์ด เชื่อว่าสไตส์ความเป็นผู้นำสามารถปรับให้สอดคล้องกับความพร้อมของผู้ตาม ถ้าสไตส์ความเป็นผู้นำที่ถูกต้องได้ถูกใช้กับสถานการณ์ของความพร้อมที่ต่ำแล้ว ผู้ตามจะ “เจริญวัย” และเจริญเติบโตทางความสามารถ ความเต็มใจ และความเชื่อมั่น

- การสั่งงาน (Telling) (มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะระบุงานของพนักงานอย่างรอบคอบ และอธิบายสิ่งที่ต้องทำและทำอย่างไร สไตส์ของผู้นำนี้จะใช้ดีที่สุด เมื่อพนักงานทั้งไม่เต็มใจและไม่สามารถ (การขาดความสามารถและความเชื่อมั่น) ที่จะปฏิบัติงาน

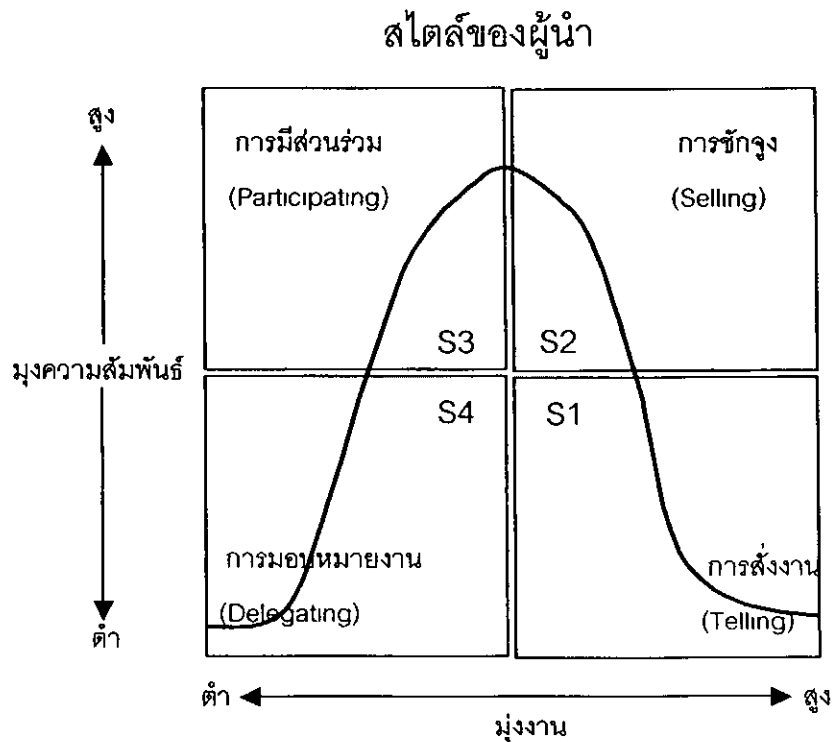
- การชักจูง (Selling) (มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะสั่งงาน ในขณะที่เดียวกันจะสนับสนุนความต้องการของพนักงานด้วย สไตส์ของผู้นำนี้จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด เมื่อพนักงานเต็มใจทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

- การมีส่วนร่วม (Participating) (มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสารและการสนับสนุน สไตส์แบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมเมื่อพนักงานเพิ่งจะมีทักษะ แต่ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำให้สำเร็จด้วยตัวเอง

- การมอบหมายงาน (Delegating) (มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะให้ทิศทางหรือการสนับสนุนน้อย การเปิดโอกาสแก่พนักงานให้ทำงานสำเร็จด้วยตนเอง สไตส์นี้จะใช้ดีที่สุดกับพนักงานที่ทั้งสามารถและเต็มใจ

เส้นโค้งรูปประฆังจะผ่านควอดแรนต์ความเป็นผู้นำที่ควอดแรนต์ที่เสนอแนะสไตส์ความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับระดับความพร้อมที่กำหนดให้ การสั่งงานจะถูกใช้ภายในสถานการณ์ที่ความพร้อมต่ำ เมื่อพนักงานไม่สามารถและไม่เต็มใจด้วยแล้ว หรือไม่มั่นใจเหลือเกินที่จะมีความรับผิดชอบงานที่มอบหมายให้สไตส์แบบการสั่งงาน (S_1) จะเกี่ยวพันกับการให้ทิศทางที่เจาะจงแก่บุคคลถึงสิ่งที่ต้องทำ และต้องทำอย่างไร สไตส์นี้จะประกอบด้วยพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ การมุ่งคนจะถูกเน้นน้อย เพราะว่าพฤติกรรมที่สนับสนุนมากเกินไป อาจจะทำให้บุคคลที่มีความพร้อมต่ำเข้าใจว่าผู้นำตามใจและให้รางวัลกับผลการดำเนินงานที่ต่ำ

การมอบหมายงานจะถูกใช้กับความพร้อมที่สูง เมื่อพนักงานมีความสามารถและความเต็มใจหรือความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะมีความรับผิดชอบ ณ จุดนี้พวกเขาต้องการความสนับสนุน หรือ ทิศทางน้อย สไตล์แบบการมอบหมาย (S₄) จะดีที่สุด สไตล์นี้จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำ และมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ



ความพร้อมของผู้ตาม

สูง ← ปานกลาง → ต่ำ			
R4	R3	R2	R1
ความสามารถและ ความเต็มใจ	ความสามารถและ ความเต็มใจ	ความสามารถและ ความเต็มใจ	ความสามารถและ ความเต็มใจ

ภาพประกอบ 7 แสดงโมเดลภาวะผู้นำของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด

ทฤษฎีเชิงเส้นทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญอีกทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย ที่ยืนยันว่าประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจและตอบสนองความต้องการของพนักงานตามทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย แล้วความรับผิดชอบของผู้นำหรือการเพิ่มแรงจูงใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคล ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมายจะถูกพัฒนาขึ้นมา โดยมาร์ติน จี อีแวน (Martin G. Evans) และโรเบิร์ต เจ. เฮ้าส์ (Robert J. House) และมีรากฐานมาจากทฤษฎีการจูงใจเชิงความคิดหวัง บุคคลจะถูกจูงใจถ้าพวกเขาเชื่อว่าความพยายามของพวกเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ถูกมอบหมาย และถ้าพวกเขาเชื่อว่าความสำเร็จของงานจะทำให้ได้รางวัลที่คาดหวังไว้บนพื้นฐานของแนวความคิดเหล่านี้ ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมายเสนอแนะว่าหน้าที่ การจูงใจของผู้นำคือการเสนอรางวัลที่ดึงดูด การให้แนวทางแก่พนักงานที่เป็นเส้นทางไปสู่รางวัลเหล่านี้ ด้วยการระบุพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน และการจัดอุปสรรคทุกอย่างที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย

แนวความคิดพื้นฐานเบื้องหลังทฤษฎีนี้ คือ ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อความพอใจ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดย (1) การจัดหารางวัลให้กับพนักงาน (2) การทำให้การได้รางวัลขึ้นอยู่กับบรรลุเป้าหมายของงาน และ (3) การช่วยเหลือพนักงานให้ได้รางวัลด้วยการระบุเส้นทางไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน

ภาวะผู้นำของฟิลิปส์

บริษัทฟิลิปส์ดำเนินการท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งบริษัทต้องการความยอดเยี่ยมในทุกๆด้าน ดังนั้นคุณภาพของผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ภาวะผู้นำของฟิลิปส์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับบริษัท โดยการระบุถึงความสามารถที่องค์กรต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ดังนั้นภาวะผู้นำของฟิลิปส์ที่กำหนดขึ้นจึงเป็นแนวทางสำหรับการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร นอกจากนั้นยังใช้เป็นแนวทางสำหรับการวัดผลปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นอีกด้วย

การพิจารณาใช้ภาวะผู้นำของฟิลิปส์ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่สำคัญซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมภายในองค์กร นั่นคือเกิดรูปแบบการบริหารแบบใหม่และแตกต่างจากรูปแบบเดิม รูปแบบใหม่นี้กล่าวคือผู้บริหารไม่เพียงแต่จัดองค์กรและเป็นผู้ทำหน้าที่ แต่จะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำผู้อื่นสู่การปฏิบัติในระดับโลก ฟิลิปส์เชื่อว่าผู้นำแต่ละคนจะมีคุณสมบัติคล้ายคลึงกัน ความเป็นผู้นำไม่ขึ้นกับหน้าที่ วัฒนธรรม หรือเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจง ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้างผลปฏิบัติการณ์ที่โดดเด่น และภาวะผู้นำต้องสามารถมองเห็นและวัดได้เพื่อให้เราสามารถประเมินระดับภาวะผู้นำของพนักงาน

ในการกำหนดสิ่งที่ต้องการสำหรับภาวะผู้นำของฟิลิปส์ที่ประสบความสำเร็จ ฟิลิปส์ได้ทำการศึกษาถึงเป้าหมายทางธุรกิจ พิจารณาถึงสิ่งที่ฟิลิปส์ต้องการเหนือกว่า และมองไปถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เป็น อาจกล่าวได้ว่า ฟิลิปส์จะก้าวไปสู่ที่เราต้องการ (Where) โดยการทราบว่าคุณสมบัติต้องมีความสามารถอะไร (What) และต้องปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร (How)

Where การทราบถึงเป้าหมายของฟิลิปส์ โดยที่เป้าหมายนั้นต้องมีความท้าทายและเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

What การทราบถึงความสามารถหลักขององค์กรคืออะไร ในการที่จะทำให้เราบรรลุเป้าหมายขององค์กร

How การกำหนดภาวะผู้นำของฟิลิปส์จะทำให้เราทราบว่าต้องประพฤติปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

บริษัทฟิลิปส์ได้กำหนดภาวะผู้นำเพื่อแสวงหาผู้บริหารและฝึกฝนพนักงานเพื่อรองรับในตำแหน่งสำคัญไว้ 6 ประการ เพื่อสร้างความสำเร็จให้ธุรกิจ ได้แก่

- 1 แสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
- 2 มุ่งเน้นด้านตลาด
- 3 ค้นหาวิธีการที่ดีกว่า
- 4 มุ่งหวังผลการประสิทธิภาพสูงสุด
- 5 จูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น
- 6 พัฒนาดตนเองและผู้อื่น

จากภาวะผู้นำทั้ง 6 ประการข้างต้น สามารถจัดกลุ่มได้ 2 ประเภทได้แก่

- 1 พฤติกรรมมุ่งงาน ซึ่งประกอบด้วย การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด การมุ่งเน้นด้านตลาด และการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า
- 2 พฤติกรรมมุ่งคน ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น และการพัฒนาดตนเองและผู้อื่น

1 แสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ

ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ว่าอะไรที่องค์กรต้องการจะเป็น และสามารถแปลงวิสัยทัศน์สู่การสั่งการและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย นอกจากนี้ยังต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

พฤติกรรมการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีลักษณะดังนี้

1 1 สามารถทำผลงานได้ตามความหมายขององค์กร หมายถึง

1 1 1 การทุ่มเทและรับชอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน สามารถสร้างผลงานได้ตามความคาดหวังขององค์กร มีความน่าเชื่อถือ เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้อื่น

1 1 2 ตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด และมีความมุ่งมั่นในการที่จะบรรลุตามคำสัญญาที่ให้ไว้

1 1 3 ปรับแนวทางการทำงานของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้

1 2 ผลิตผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง

1 2 1 กำหนดและทำงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่วัดได้และมีความท้าทาย นั่นคือ การมุ่งมั่นการได้มาซึ่งผลสำเร็จ

1 2 2 รับผิดชอบในการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำร่วมกันหรือบังคับบัญชาผู้อื่น โดยสร้างความเชื่อมั่นว่าผลที่ได้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจและทำให้ทุกอย่างเป็นอย่างดีขึ้น

1 2 3 เข้าตรวจสอบแก้ไขทันที เมื่อผลงานอาจไม่บรรลุตามเป้าหมาย ใช้เวลาตัดสินใจอย่างเหมาะสมและลงมือปฏิบัติเพื่อพลิกสถานการณ์ให้กลับสู่แนวทางที่กำหนดไว้

1 3 สร้างคุณค่าเกินกว่าที่ได้รับการคาดหวัง หมายถึง

1 3 1 กำหนดและทำงานตามเป้าหมายซึ่งสามารถบรรลุได้สูงเกินกว่าที่กำหนดไว้ มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น

1 3 2 มุมานะโดยไม่หยุดหย่อนเมื่อเผชิญปัญหาที่ท้าทายพยายามหาแนวทางที่จะทำให้ดีกว่ามาตรฐานเดิม

1 3 3 มีความกล้าในการริเริ่ม การหาช่องทางและการลงมือปฏิบัติเพื่อเพิ่มคุณค่าสามารถเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและรู้วิธีจัดการกับความเสี่ยงนั้น

1 4 เป็นผู้กำหนดวิถีทางให้กับอุตสาหกรรม หมายถึง

1 4 1 กำหนดและทำงานตามเป้าหมายที่นักฝันแต่มีทางบรรลุได้ หาทางบรรลุถึงเป้าหมายที่คนอื่นคิดว่าไม่มีทางบรรลุได้

1 4 2 ริเริ่มในการเป็นบรรทัดฐานสำหรับคนอื่นในอุตสาหกรรม และกลายเป็นบรรทัดฐานที่ผู้อื่นใช้วัดความสำเร็จตน

1 4 3 ทำสถานการณ์ที่ย่งยากหรือมีความเสี่ยงสูง ให้กลับเป็นโอกาสในการสร้างผลกำไร มีความกล้าในการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติ

2 มุ่งเน้นการตลาด

การตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกและความเข้าใจในสภาพธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ความรู้ความเข้าใจในถึงตลาดจึงเป็นปัจจัยสำคัญ นั่นคือความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและความเข้าใจในธุรกิจ ผู้บริหารต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์ ต้องรู้จักประยุกต์ความเข้าใจในตลาดและผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกสู่ในทุก ๆ กิจกรรม

พฤติกรรมกรรมการมุ่งเน้นการตลาดมีลักษณะดังนี้

2 1 มีความเข้าใจในลูกค้า หมายถึง

2 1 1 ประยุกต์ความเข้าใจในกลไกของธุรกิจกับความรู้ที่มีต่อองค์กร เพื่อพัฒนาและสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ

2 1 2 ค้นหาหนทางเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจในลูกค้าและความต้องการของลูกค้า โดยการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ

2 1 3 ให้คำแนะนำและมีอิทธิพลโน้มน้าว ในการยกระดับความน่าเชื่อถือในผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภค

2 2 เข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน หมายถึง

2 2 1 พัฒนากิจกรรมทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจากความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และความเคลื่อนไหวทางธุรกิจ

2 2 2 ค้นหา ดีความ และสื่อข้อมูลข่าวสารเรื่องลูกค้าเพื่อกำหนดแผนและแนวทางในการทำงาน

2 2 3 ประเมินและนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ลงสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ยอมรับ จัดแปลงและนำความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติ

2 3 มองเห็นทิศทางของธุรกิจ หมายถึง

2 3 1 สร้างและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อันจะนำไปสู่ความสำเร็จโดยคำนึงถึงแนวโน้มระยะยาว ทางธุรกิจ เน้นการมองภาพรวม

2 3 2 คาดหมายแนวโน้มความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าและปรับกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

- 2 3 3 จัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการในอนาคต
- 2 4 สร้างธุรกิจใหม่
 - 2 4 1 เปลี่ยนกติกาในการทำธุรกิจโดยการปรับกลยุทธ์จากการตั้งรับมาเป็นฝ่ายรุก
 - 2 4 2 ล้างหน้าผู้อื่นในการทำงานหรือให้บริการและสามารถคว้าโอกาสโดยใช้ประโยชน์จากความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและพัฒนาการในระดับโลก
 - 2 4 3 กำหนดเวลาและวิธีการในการทำงานหรือให้บริการโดยที่บริษัทได้รับผลน้อยที่สุด
- 3 ค้นหาวิธีการที่ดีกว่า

ผู้บริหารจะต้องรู้จักการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ โดยการสร้างระบบและกระบวนการและบริหารกระบวนการนั้น ผู้บริหารสามารถปรับปรุงกระบวนการการทำงานได้โดย การหาหนทางที่จะทำให้กระบวนการนั้นเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีการประสานงานดีขึ้น

พฤติกรรมกรรมการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าประกอบด้วย

 - 3 1 ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน หมายถึง
 - 3 1 1 ตั้งคำถามและทบทวนวิธีการทำงานในปัจจุบัน ค้นหาวิธีใหม่ๆ ที่ดีกว่าและนำมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้น
 - 3 1 2 บริหารต้นทุนให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด โดยบริหารจัดการทรัพยากรที่จัดสรรให้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 3 1 3 ทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เกิดการพัฒนาทีมงานและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงความคิดเห็นและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์
 - 3 2 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน หมายถึง
 - 3 2 1 สร้างและปรับปรุงวิธีการทำงานและการบริหารงานโดยการขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่จะทำให้การบรรลุเป้าหมายนั้นล่าช้า
 - 3 2 2 สร้างสมดุลและควบคุมต้นทุนให้เหมาะสมกับรายได้ มองหาวิธีการใหม่ๆ ในการลดต้นทุน
 - 3 2 3 สร้างความร่วมมือระหว่างสายงานต่างๆ ให้มีการสื่อสารและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในกระบวนการทำงานร่วมกัน
 - 3 3 ทำให้มีประสิทธิภาพสูงทั่วทั้งองค์กร
 - 3 3 1 ดัดแปลงวิธีการทำงานและการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น และการตอบสนองในหน้าที่ความรับผิดชอบให้มากขึ้น โดยสามารถประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย
 - 3 3 2 รู้และเข้าใจว่า จะสามารถเพิ่มคุณค่าของงานได้ในจุดไหน ที่จะทำให้งานสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

- 3 3 3 ใช้ประโยชน์จากการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆในองค์กร และกระตุ้นคนอื่นให้
นำความคิดใหม่ๆลงสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร
- 3 4 ใช้วิธีการทำงานที่สร้างสรรค์
- 3 4 1 ลำหน้าคู่แข่งและผู้อื่น โดยการคิดค้นวิธีการทำงานและการบริหารงานใหม่ๆ ซึ่ง
เสริมสร้างโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับองค์กร
- 3 4 2 มีความเข้าใจดีและมีวิธีปฏิบัติอย่างเหมาะสมเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ทางธุรกิจ
กับกระบวนการทำงานต่างๆซึ่งส่งผลต่อรายได้และกำไร
- 3 4 3 สามารถประสานผลประโยชน์ในความขัดแย้งและโอกาสหลากหลายที่เกิดขึ้น เพื่อ
สร้างความสำเร็จให้กับองค์กรในระยะยาว
- 4 มุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด
- ผู้บริหารควรสามารถนำวิสัยทัศน์สู่การกำหนดเป้าหมาย โดยที่เป้าหมายนั้นต้องมีความเป็น
ไปได้ ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความต้องการผลปฏิบัติที่ดีที่สุด เป็นผู้นำด้วยการทำตัวเป็น
แบบอย่าง สามารถทำให้สิ่งที่ตนต้องการประสบความสำเร็จและต้องรักษาไว้ให้ได้
- พฤติกรรมการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วย
- 4 1 กำหนดมาตรฐานการทำงานที่สูงสำหรับตนเอง หมายถึง
- 4 1 1 กำหนดมาตรฐานและเป้าหมายที่ท้าทายให้กับตนเองโดยให้ความสำคัญกับคุณ
ภาพของงาน
- 4 1 2 ประเมินผลการทำงานของตนเองเสมอ ประเมินความสำเร็จของการทำงานและไต่หา
วิธีการใหม่ๆเพื่อพัฒนางาน
- 4 1 3 บริสุทธิ์ใจและเปิดเผย หรือพูดอย่างตรงไปตรงมา แสดงถึงการเป็นคนที่มีความซื่อ
สัตย์และมีศีลธรรมในการทำงาน
- 4 2 กำหนดความคาดหวังและทำตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้อื่น
- 4 2 1 แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจและมาตรฐานการปฏิบัติที่สูงของตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่ง
ใช้เป็นตัวอย่างในการกระตุ้นและเป็นมาตรฐานในการทำงานต่อผู้อื่น
- 4 2 2 ตั้งความคาดหวังที่ชัดเจนให้กับผู้อื่นโดยให้สอดคล้องกับแผนงานทางธุรกิจที่ท้า
ทาย และมีขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จ
- 4 2 3 ท้าทายและกระตุ้นเพื่อนร่วมงานในเรื่องที่อาจส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงคุณ
ภาพและมาตรฐาน
- 4 3 กระตุ้นให้ผู้อื่นสร้างผลงาน หมายถึง
- 4 3 1 สร้างและมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ท้าทาย ไม่ยอมรับกับผลปฏิบัติ
งานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน

4 3 2 เพิ่มความรับผิดชอบให้กับคนอื่นโดยมีส่วนมากขึ้นในการตัดสินใจและการดำเนินงาน

4 3 3 จัดการอย่างรวดเร็วและเด็ดขาดกับปัญหาด้านบุคลากร ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานที่ดี

4 4 เสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีการปรับปรุงผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง

4 4 1 สร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยพลังงานและความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จ โดยที่ทีมงานเองก็มุ่งมั่นจะยกมาตรฐานและผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

4 4 2 แสดงความเข้าใจถึงความสามารถและศักยภาพของคนอื่นและกระตุ้นเขาให้ยกเป้าหมายของตนให้สูงขึ้น

4 4 3 สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและกล้าทำการตัดสินใจที่ยุ้งยากเกี่ยวกับบุคลากร จัดการอย่างตรงไปตรงมาแต่ยุติธรรมกับผลสืบเนื่องที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง กับผู้อื่น และกับองค์กร

5 จูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น

ผู้นำต้องสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ โดยการมีทักษะการสื่อสารที่ยอดเยี่ยม มีความสามารถในการเห็นเหตุผลและอารมณ์ที่จะทำให้ผู้อื่นรักษาคำมั่นสัญญา สามารถประยุกต์ความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษย์ในการจูงใจและบันทึใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด

พฤติกรรมในการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นประกอบด้วย

5 1 แสดงถึงความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้อื่น หมายถึง

5 1 1 สื่อสารชัดเจน กระตือรือร้นได้ใจความ ตั้งใจฟังผู้อื่น ให้ข่าวสารผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ

5 1 2 ตระหนักถึงผลกระทบจากพฤติกรรมของตนเองต่อผู้อื่น มองและปฏิบัติกับผู้อื่นในฐานะเป็นปัจเจกบุคคล

5 1 3 ทำงานประสานกับเพื่อนร่วมงาน จัดการกับเรื่องต่างๆ ด้วยความตรงไปตรงมา ช่วยเหลือในการหาข้อสรุปจากข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่างๆ

5 2 จูงใจผู้อื่น

5 2 1 แสดงออกอย่างกระตือรือร้น ถึงความสนใจต่อความคิดของผู้อื่น ให้ผู้อื่นเข้ามาร่วมในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจ

5 2 2 ปรับแนวทางและรูปแบบการทำงานของตนอย่างเหมาะสม ยอมรับ และแสดงความนับถือต่อวัฒนธรรม ค่านิยม และวิธีการทำงานของผู้อื่น

5 2 3 ให้คำชมเชยและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ซึ่งแสดงถึงการยอมรับต่อความพยายามและผลงานของเขา

- 5 3 สามารถจูงใจให้คนทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง
 - 5 3 1 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการเสนอข้อคิดเห็น ช่วยคนอื่นให้มองเห็นภาพรวมและบทบาทที่สำคัญของตนเอง
 - 5 3 2 เสริมสร้างความไว้วางใจและการทำงานเป็นทีมของผู้มีทักษะ ทักษะคิดและวิธีการที่แตกต่างกัน
 - 5 3 3 ทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่ามีค่า ช่วยผู้อื่นให้ปรับเป้าหมายและผลงานส่วนตัวเข้าประสานกับเป้าหมายและผลงานขององค์กร
- 5 4 สามารถเชื่อมโยงบุคลากรให้ผูกพันอยู่กับธุรกิจของบริษัท
 - 5 4 1 สามารถกระตุ้นผู้อื่นให้มีความกระตือรือร้นและสนใจในเป้าหมายที่ตั้งไว้ และทำให้พวกเขายากมีส่วนร่วมในเป้าหมายนั้น
 - 5 4 2 สามารถทำให้ความแตกต่างของบุคคลและวัฒนธรรมกลับกลายเป็นผลดีสำหรับบริษัท
 - 5 4 3 เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นและทีมงานมีความภาคภูมิใจและอยากมีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท

6 พัฒนาดตนเองและผู้อื่น

ผู้บริหารที่ดีต้องสามารถยกขีดความสามารถขององค์กรโดยการพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง และโดยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะการเรียนรู้ที่เร็วกว่าย่อมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำต้องสามารถช่วยพัฒนาผู้อื่นโดยการสอนงานและคอยตรวจตรา

พฤติกรรมกรรมการพัฒนาตนเองและผู้อื่นประกอบด้วย

- 6 1 มีความสามารถในการเรียนรู้ที่ดี หมายถึง
 - 6 1 1 มานะพยายามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รับฟังคำแนะนำและติติง ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ มาเพิ่มเติมอยู่เสมอ
 - 6 1 2 ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนที่ตกลงกันไว้ แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจและความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และประสบการณ์ใหม่ๆ
 - 6 1 3 สอนผู้อื่นถึงวิธีการทำงานและการรักษามาตรฐานการทำงานในแต่ละวัน ให้คำแนะนำและให้เวลาสำหรับการเรียนรู้
- 6 2 เสริมทักษะที่ยังขาดอยู่ หมายถึง
 - 6 2 1 เผยแพร่ประสบการณ์และการเรียนรู้ของตน เพื่อช่วยในการพัฒนาผู้อื่นอย่างเต็มที่ ได้ประโยชน์จากการเรียนรู้จากผู้อื่น

- 6 2 2 ช่วยให้คำแนะนำผู้อื่นในการยกระดับผลการทำงานและบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและความคาดหวังในอาชีพการงาน ส่งเสริมจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของ
- 6 2 3 ช่วยคนอื่นให้รู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของเขา และนำแนวทางในการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น
- 6 3 พัฒนาทักษะสำหรับอนาคต หมายถึง
 - 6 3 1 รู้ว่าตนเองจำเป็นต้องปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในจุดใด และตั้งใจในการพัฒนา เพื่อส่งเสริมจุดนั้น
 - 6 3 2 แนะนำวิธีการที่บุคคลสามารถจะเรียนรู้จากกันและกัน สนับสนุนการใช้ต้นแบบ ให้มีการช่วยเหลือกันและถ่ายทอดความรู้ให้กันและกัน
 - 6 3 3 ใช้เวลาและความพยายามเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต ไม่เพียงแต่พยายามบรรลุเป้าหมายปัจจุบัน
- 6 4 สร้างองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 - 6 4 1 แสวงหาความท้าทายที่นอกเหนือความชำนาญ ประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น
 - 6 4 2 ส่งเสริมการพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์ กระตุ้นความอยากรู้อยากเห็น และความปรารถนาในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 - 6 4 3 สร้างบรรยากาศที่องค์กรและบุคคลให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และพยายามแสวงใช้ความรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์และพยายามแสวงหาแนวทางในการใช้ความรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์มาเป็นประโยชน์ของบริษัท

ความพึงพอใจในงาน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545) อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องของทัศนคติหรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงาน ทัศนคติดังกล่าวมีองค์ประกอบที่สำคัญคือองค์ประกอบด้านความคิดความเข้าใจ (Cognitive component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง องค์ประกอบด้านอารมณ์ (Affective component) ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เขารู้และเข้าใจอยู่แล้ว และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral tendency component) ซึ่งจะส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรม

แกรี่ จอห์นส์ (Garry Johns, 1996) อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานหมายถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่องาน ความพึงพอใจในงานได้แก่ความพึงพอใจในแต่ละด้านของงาน เช่น ตัวงาน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงาน รางวัลจากการทำงาน ผลประโยชน์ต่างๆ สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และนโยบายขององค์กร นอกจากนั้นความพึงพอใจในการทำงานยัง

สามารถอธิบายได้โดยความพึงพอใจโดยรวมต่องานที่พนักงานทำซึ่งความพึงพอใจโดยรวมมาจากค่าเฉลี่ยของทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแต่ละด้านของงาน

เดวิด เชอริงตัน (David Cherrington, 1994) อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับความรู้สึกชอบในงานของพนักงาน ประเด็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน (Component Satisfaction) ความพึงพอใจในงานคือทัศนคติของพนักงานที่มีต่อด้านต่างๆของงาน เช่น ตัวงานต้องมีความท้าทายและสามารถกระตุ้นให้พนักงานอยากทำงาน ค่าจ้างต้องพอเพียงและเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นคนที่เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม และมีความสามารถ 2) ความพึงพอใจโดยรวม (Overall Satisfaction) ซึ่งสามารถหาได้จากการถามพนักงานเกี่ยวกับทัศนคติที่พนักงานมีต่อด้านต่างๆของงาน และหลังจากนั้นจึงนำมาหาค่าเฉลี่ยเป็นความพึงพอใจในงานโดยรวม

สตีเฟน แอล แมคเชน และ แมรี แอน วอน กรินาว (Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, 2000) อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับการประเมินเกี่ยวกับงานหรือสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานทำอยู่

ฮิวจ์ เจ อาร์โนลด์ และ แดเนียล ซี เฟลด์แมน (Huugh J. Arnold and Daniel C. Feldman, 1986) อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานคือความรู้สึกโดยรวมในทิศทางบวกของแต่ละบุคคลที่มีต่องาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

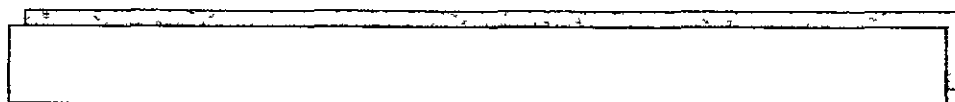
ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two – Factor Theory)

ในปี 2493 เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่นิยมแพร่หลายขึ้นมาอีกทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีสองปัจจัย เช่น งานที่มีความท้าทายและความรู้สึกทางความสำเร็จ เฮิร์ซเบิร์กเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า สิ่งทีพอใจหรือปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวพันกับเนื้อหาของงาน ในอีกทางหนึ่งเมื่อกกล่าวถึงสถานการณ์ที่ไม่ถูกจูงใจจะกล่าวถึงกลุ่มปัจจัยที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน และการบังคับบัญชา เฮิร์ซเบิร์กเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่าสิ่งที่ไม่พอใจ หรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวพันกับสภาพแวดล้อมของงาน

ข้อมูลได้เสนอแนะว่าตรงกันข้ามของความพอใจงานไม่ใช่ความไม่พอใจงานเหมือนกับ ความเชื่อสมัยก่อน การกำจัดความไม่พอใจงานได้ไม่ได้ทำให้เกิดความพอใจงานเลย (ดูภาพประกอบ 7) เฮิร์ซเบิร์ก เสนอแนะว่าการค้นพบของเขานี้ให้เห็นถึงการมีอยู่ของแนวต่อเนื่องควบคู่ตรงกันข้ามของ “ความพอใจงาน” คือ “ไม่มีความพอใจงาน” และตรงกันข้ามของ “ความไม่พอใจงาน” คือ “ไม่มีความไม่พอใจงาน”

ตามมุมมองของเฮิร์ชเบิร์กแล้วปัจจัยที่นำไปสู่ความพอใจงานจะแยกและแตกต่างจากปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พอใจงาน ดังนั้น ผู้บริหารที่พยายามจะจัดปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจงานสามารถทำให้เกิดความสุขได้แต่ไม่ใช่การจูงใจ พวกเขาจะปลอบโยนบุคคลมากกว่าที่จะจูงใจพวกเขา ด้วยเหตุนี้คุณลักษณะ เช่น นโยบายของบริษัท สภาพแวดล้อมการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเงินเดือนจะถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยอนามัย เมื่อปัจจัยเหล่านี้ไม่ขาดแคลน บุคคลจะไม่มีความไม่พอใจ แต่พวกเขาจะไม่มี ความพอใจด้วย

A มุมมองสมัยเดิม

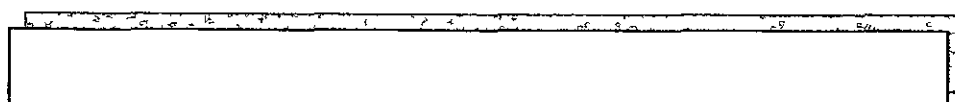


ความพอใจงาน

ความไม่พอใจงาน

B มุมมองของเฮิร์ชเบิร์ก

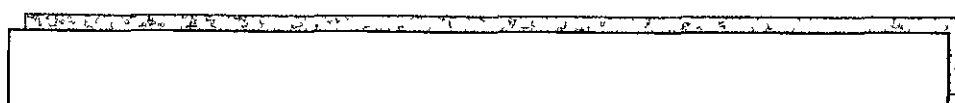
(ปัจจัยจูงใจ)



ความพอใจงาน

ความไม่พอใจงาน

(ปัจจัยอนามัย)



ความไม่พอใจงาน

ไม่มีปัจจัยจูงใจ

ภาพประกอบ 8 แสดงการเปรียบเทียบมุมมองของความพอใจงาน – ความไม่พอใจงาน

บนพื้นฐานของการค้นพบของเขา เฮิร์ชเบิร์กยืนยันว่ากระบวนการจูงใจบุคคลจะประกอบด้วยขั้นตอนสองขั้น ประการแรกผู้บริหารต้องมั่นใจว่าปัจจัยอนามัยจะต้องไม่ขาดแคลน ตัวอย่างเช่น เงินเดือนและความมั่นคงจะต้องดี สภาพแวดล้อมการทำงานจะต้องปลอดภัย และการบังคับบัญชาเชิงเทคนิคจะต้องถูกยอมรับด้วยการให้ปัจจัยอนามัย ณ ระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารไม่ได้กระตุ้นแรงจูงใจ เพียงแต่มั่นใจว่าบุคคลจะไม่ “ไม่พอใจ” เท่านั้น ดังนั้น ผู้บริหารอาจจะดำเนินไปยังขั้นตอนที่สอง การให้โอกาสแก่บุคคลที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น ความสำเร็จและการยกย่อง บุคคลจะมีความพอใจและแรงจูงใจสูงขึ้น

ξ = ปัจจัยนำเข้า (Inputs)

โดยที่เราสามารถแบ่งความรู้สึกไม่เสมอภาค (Inequity) ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- 1 ความไม่เสมอภาคในทางบวก (Positive Inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าเขาได้รับผลตอบแทนในสัดส่วนที่มากกว่างานที่เขาทำลงไป เมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น
- 2 ความไม่เสมอภาคในทางลบ (Negative Inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าเขาได้รับผลตอบแทนน้อยกว่าผู้อื่น ทั้งที่เขาใส่แรงพยายามในสัดส่วนที่มากกว่า

ความรู้สึกไม่เสมอภาคจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อที่จะสร้างความเท่าเทียมกัน ซึ่งบุคคลอาจจะแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ ได้ดังนี้

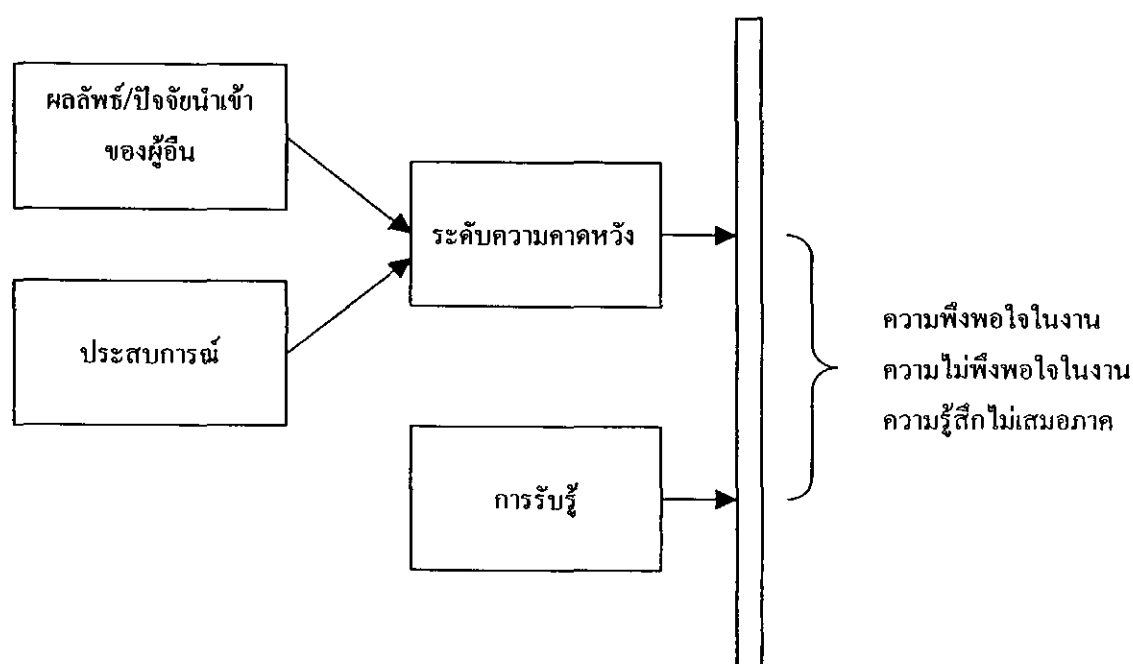
- 1 เปลี่ยนแรงพยายามที่ใส่ลงไป เช่น ลดความพยายามในการทำงาน
- 2 ปรับหรือเปลี่ยนรางวัลที่เขาได้รับ เช่น ขอลดเงินเดือน หรือขอลื่อนตำแหน่ง
- 3 ล้มเลิกการเปรียบเทียบ โดยออกจากระบบอ้างอิง หรือลาออกจากงาน
- 4 เปลี่ยนจุดเปรียบเทียบ โดยเปรียบเทียบตัวเองกับผู้ร่วมงานคนอื่นที่ต่างออกไป

บุคคลที่ตระหนักถึงความไม่เสมอภาคในทางบวก หรือบุคคลที่ได้รับรางวัลมากกว่าที่เขาเห็นสมควร (Overpaid) จะพยายามเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของเขา ในทางกลับกันบุคคลที่รู้สึกถึงความพยายามเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของเขา ในทางกลับกันบุคคลที่รู้สึกถึงความไม่เสมอภาคในทางลบ โดยได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าที่เขาเห็นสมควร (Underpaid) จะลดคุณภาพและปริมาณของงานของเขา ดังนั้น ผู้บริหารสมควรตระหนักอยู่เสมอว่า ผลตอบแทนที่ลูกน้องได้รับ ด้วยความรู้สึกเสมอภาค สามารถส่งเสริมความพอใจในการทำงาน และพัฒนาผลของการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าเขาได้รับผลตอบแทนที่สร้างความรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับความเสมอภาค ก็สามารถที่จะทำลายประสิทธิภาพในการทำงานได้เช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารสมควรที่จะจัดสถานการณ์ เพื่อสร้างความแน่ใจว่าผลตอบแทนได้ถูกแบ่งสรรอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบ และความไม่เสมอภาคเกิดขึ้นน้อยที่สุด

โมเดลความพึงพอใจ (Model of Job Satisfaction)

เราสามารถรวม ทฤษฎี Discrepancy และทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) เพื่ออธิบายความพึงพอใจในงานของพนักงานได้ ทฤษฎี Discrepancy อธิบายว่า ระดับความพึงพอใจในงานจะถูกพิจารณาด้วยช่องว่างระหว่างสิ่งที่พนักงานคาดหวังกับสิ่งที่พนักงานรับรู้ ความไม่พึงพอใจในงานเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ได้รับจากงานน้อยกว่าความคาดหวัง ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รับตามที่คาดหวังไว้หรือเหนือกว่าความคาดหวัง ในขณะที่ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กันกับการเปรียบเทียบระหว่างอัตราส่วนปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ที่ได้ของตนกับของผู้อื่นในกลุ่มงานเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ดัง

นั่นถึงแม้พนักงานจะได้รับผลตอบแทนจากองค์กรมากกว่าความคาดหวัง แต่ถ้าเมื่อพนักงานเปรียบเทียบผลที่ได้กับผู้อื่นแล้วมีความรู้สึกที่ไม่เท่าเทียมกัน ก็จะทำให้พนักงานนั้นมีความไม่พึงพอใจในงานได้ หรือกล่าวได้ว่า ทฤษฎี Discrepancy และทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) สามารถบอกได้ว่าถ้าสิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์กรนั้นเป็นไปตามหรือมากกว่าที่คาดหวังไว้ พนักงานจะมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจจะลดลงถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่า สิ่งที่ได้รับจากองค์กรนั้นไม่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นในกลุ่มเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน



ภาพประกอบ 9 โมเดลความพึงพอใจในงาน

ที่มา E E Lawler III, Motivation in Work Organization (Monterey, CA Brooks/Cole, 1973),

P 75

นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจอื่นๆ เช่น ทฤษฎี Fulfillment และทฤษฎี Reward

ทฤษฎี Fulfillment

ความพึงพอใจในงานเกิดขึ้นเมื่อความต้องการเกี่ยวกับงานของพนักงานได้รับการตอบสนอง ดังนั้นความไม่พึงพอใจในงานของพนักงานเกิดขึ้นเมื่อองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ การสร้างความพึงพอใจในงานต้องทราบความต้องการของแต่ละคน

ทฤษฎี Reward

ทฤษฎี Reward อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานกับรางวัลที่พนักงานได้รับทั้งจำนวนและช่วงเวลาที่ได้รับรางวัลมีผลต่อความพึงพอใจในงาน นอกจากนั้นคุณค่าของรางวัลก็ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานด้วย องค์การที่มอบรางวัลที่พนักงานรับรู้ว่ามีคุณค่าสูง พนักงานย่อมมีความพึงพอใจในงาน ในขณะเดียวกัน ถ้าพนักงานได้รับการลงโทษ พนักงานนั้นย่อมมีความไม่พึงพอใจในงาน

ตัวกำหนดความพึงพอใจ

สรัยตระกูล อรรถมานะ (2545) อธิบายว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรหลายตัว ตัวแปรเหล่านี้เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรงได้แก่ อายุ อายุการทำงาน ระดับอาชีพ ระดับการศึกษา เพศและเชื้อชาติ และขนาดองค์กร เป็นต้น

- 1 อายุ เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้นเรื่อยๆ ตำแหน่งหน้าที่การงานมักจะสูงตามไปด้วย ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่จะพอใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งมีเหตุผลหลายประการประกอบอีกเช่น ความคาดหวังในระดับต่ำ และการปรับตัวกับสภาวะการณ์ในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะเขามีประสบการณ์ทำงานที่มากขึ้น
- 2 อายุการทำงาน พนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยมีแนวโน้มจะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุงานมาก ทั้งนี้เพราะการที่ความคาดหวังมาก มีการปรับตัวน้อยเป็นต้น
- 3 ระดับอาชีพ บุคคลที่มีระดับอาชีพสูงมักจะพอใจในงานของเขา เพราะเขาจะได้ค่าจ้างสูงและมีสภาพการทำงานที่ดีอีกด้วย และงานที่เขาก็มีเกียรติ ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่
- 4 ระดับการศึกษา บุคคลที่มีการศึกษาในระดับสูงมักจะได้ทำงานในระดับสูงและเขาเหล่านั้นมักมีความคาดหวังในความพึงพอใจในงานสูง และเขามักจะประสบความพึงพอใจในงานตามที่ปรารถนา
- 5 เพศและเชื้อชาติ จากการวิจัยศึกษาโดยทั่วไปไม่พบความแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจในงาน เพราะผู้ชายและผู้หญิงต่างได้รับผลกระทบไม่แตกต่างกันจากตัวแปรต่างๆ อาทิ ค่าจ้างเงินเดือน เกียรติภูมิในงานหรือการควบคุมบังคับบัญชาที่ได้รับ
- 6 ขนาดขององค์กร (ขนาดขององค์กรในที่นี้หมายถึงขนาดของหน่วยปฏิบัติงานเช่นโรงงาน) เมื่อองค์กรขยายขนาดขึ้น จะปรากฏการยืนยันว่าความพึงพอใจในงานแนวโน้มลดลง เนื่องจากเมื่อองค์กรมีการขยายขนาดขึ้นอำนาจในการตัดสินใจนั้นจำค่อยๆ หางออกไป พนักงานมีความรู้สึกที่ไม่สามารถควบคุมเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบถึงงานได้ นอกนั้นความใกล้ชิดระหว่างบุคคล มิตรภาพ และการทำงานเป็นกลุ่มเล็กๆ ค่อยๆ หายไป

วอน ฮัลเลอร์ บี กิลเมอร์ ได้สรุปองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

- 1 ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงทางกายภาพ รวมตลอดถึงความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น
- 2 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งสูงขึ้นจากความรู้ความสามารถในการทำงาน เป็นต้น
- 3 บริษัทหรือสถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ตลอดจนชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ เป็นต้น
- 4 ค่าจ้าง สำหรับค่าจ้างหรือรางวัลนั้นต้องเป็นรางวัลที่เสมอภาคสำหรับการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกันโดยประกาศให้ทราบทั่วไป และเป็นรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของ ผู้ปฏิบัติพึงพอใจในงานแล้ว ต้องประกอบไปด้วย 2 สภาพการณ์ คือ งานนั้นต้องมีรางวัลที่มีลักษณะจูงใจภายใน (intrinsic rewards) นั่นคือ ตัวจูงใจภายในจะเป็นรางวัลที่บุคคลได้รับโดยความรู้สึกของเขาเอง ในขณะที่เขากำลังทำงานนั้นอยู่ อาทิ เกิดความสำเร็จ ได้รับการยอมรับ มีความก้าวหน้า เหล่านี้จะเป็นรางวัลที่มีลักษณะจูงใจภายใน นอกจากนั้น รางวัลที่เป็นตัวจูงใจภายนอก (extrinsic rewards) ซึ่งบุคคลจะได้รับโดยแยกออกจากงาน และมักได้รับเมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดแล้ว อาทิ ค่าจ้าง โบนัส อันเป็นรางวัลที่มีได้ทำให้เกิดความพึงพอใจโดยตรงในขณะที่ปฏิบัติงานจะต้องเชื่อมสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่ดี และบุคคลยังต้องรับรู้ด้วยว่า รางวัลที่เป็นตัวจูงใจภายนอกนั้นมีความเสมอภาคกันด้วย
- 5 ลักษณะของงานที่ทำหรือความสนใจในลักษณะงานนั่นเอง ความพึงพอใจมักจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลได้ทำงาน ซึ่งสำหรับเขาแล้วในเนื้องานมีความน่าสนใจในตัวของมันเอง แต่เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้น เนื้องาน ซึ่งเป็นที่น่าสนใจสำหรับบุคคลจึงแตกต่างกันไป แต่ก็มีลักษณะของงานบางประการ อาทิ งานที่มีความอิสระ งานที่ไม่จำเจน่าเบื่อ มีการพบปะผู้คนมักจะเป็นงานที่หลายๆ คนชอบ แต่ขณะเดียวกันก็มีคนจำนวนหนึ่งที่ชอบงานที่ต้องคิดและแก้ปัญหาหานานัปการ
- 6 การควบคุมบังคับบัญชา มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การควบคุมบังคับบัญชาที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ย้ายงานและลาออกจากงาน
- 7 ลักษณะทางสังคม ถ้าปฏิบัติงาน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะทำให้เกิดความพอใจในงานนั้น
- 8 การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมาก การปฏิบัติงานจะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนการวิธีการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงาน อาจ

กล่าวได้ว่าภาระหน้าที่ทางการบริหารที่กล่าวมาจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากไม่มีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อม

9 สภาพการทำงาน อาทิ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน ซึ่งต้องมีความเหมาะสมกับการทำงานนั้นๆ

10 สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาถึงปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจในงานที่สอดคล้องกับองค์ประที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในงานของ วอน ฮัลเลอร์ บี กิลเมอร์ (Von Haller B Gilmer) เช่นผลการศึกษาของ แกรี่ จอห์นส (Gary Johns) และผลการศึกษาของ ฮิวจ์ เจ อาโนลด์ กับ แดเนียล ซี เฟลด์แมน (Hugh J Arnold กับ Daniel C Feldman)

แกรี่ จอห์นส (Gary Johns, 1996) ได้สรุปปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในงานดังนี้

- 1 ความท้าทายของงาน
- 2 ผลตอบแทน
- 3 การเลื่อนตำแหน่ง
- 4 คนในที่ทำงาน

ฮิวจ์ เจ อาโนลด์ กับ แดเนียล ซี เฟลด์แมน (Hugh J Arnold กับ Daniel C Feldman, 1986) ได้สรุปปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในงานดังนี้

- 1 ผลตอบแทน
- 2 งาน
- 3 การเลื่อนตำแหน่ง
- 4 การบังคับบัญชา
- 5 กลุ่มงาน
- 6 สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

โครงสร้างบริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย)

บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) หรือ PST (Philips Semiconductors (Thailand)) ก่อตั้งขึ้นเพื่อประกอบและทดสอบแผงวงจรรวม (IC integrated Circuit) เพื่อการส่งออก โดยเริ่มดำเนินงานในปี 2517 ปัจจุบันตั้งอยู่บนเนื้อที่กว่า 40 ไร่ บนถนนแจ้งวัฒนะ กรุงเทพฯ ตลอดระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา PSTได้ทำการประกอบและทดสอบวงจรรวม ด้วยอุปกรณ์การผลิต

อันทันสมัย รวมไปถึงเทคโนโลยีการผลิตในระดับชั้นนำ ให้กับลูกค้าทั่วโลก ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า PST มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อประเทศไทยในการพัฒนาและส่งเสริมด้านการสื่อสาร, เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ตลอดจนอุตสาหกรรมด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบัน บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) มี พนักงานประมาณ 3,300 คน

บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) เป็นบริษัทซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารของ ATO (Assembly and Test Organization ซึ่งบริหารงานโดยคุณ Ger Schonk ซึ่งตั้งอยู่ในประเทศสิงคโปร์ โดยที่ ATO จัดเป็นองค์กรในระดับธุรกิจของเครือฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์

บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆซึ่งหน่วยงานทั้งหมดตั้งอยู่ภายในเนื้อที่ของโรงงาน ดังนี้

- QRA (Quality and Reliability Assurance) รับผิดชอบและดูแลทางด้านการจัดการคุณภาพของกระบวนการผลิต และคุณภาพของผลิตภัณฑ์
- Engineering รับผิดชอบทางด้านการพัฒนาและการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- HR (Human Resource) รับผิดชอบทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- SMD (Surface Mount Device) รับผิดชอบทางด้านการผลิต IC แพคเกจ SMD (Surface Mount Device) และรับผิดชอบกระบวนการทดสอบผลิตภัณฑ์ในทุกๆแพคเกจ
- MPD (Multi Package Device) รับผิดชอบทางด้านการผลิต IC ในแพคเกจต่างๆ เช่น DIL (Dual in Line Package), ICM (Integrated Circuit Module), และ SMD (Surface Mount Device)
- Factory and Purchase รับผิดชอบเกี่ยวกับโรงงานและการสั่งซื้อ
- Logistics and IT รับผิดชอบทางด้านลอจิสติกส์และระบบสารสนเทศ
- Financial and Accounting/IE รับผิดชอบทางด้านการบริหารการเงิน

โครงสร้างของฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ (Test Department Structure)

ฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์จะเป็นส่วนหนึ่งของ SMD (Surface Mount Device) มีหน้าที่ในการทดสอบผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่ผลิตจากโรงงานเซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) หน่วยงานดังกล่าวประกอบด้วยพนักงานกว่าหกร้อยคน โดยประกอบด้วยหน่วยงานย่อยต่างๆ ดังนี้

- CS (Consumer System) รับผิดชอบในการทดสอบผลิตภัณฑ์ประเภท Consumer IC
- SIC (Standard IC) รับผิดชอบในการทดสอบผลิตภัณฑ์ประเภท Standard IC
- Wafer Test รับผิดชอบในการทดสอบแผ่น Wafer ก่อนนำเข้าสู่การประกอบ
- Support Group คือหน่วยงานที่ช่วยในการสนับสนุนการผลิต ประกอบด้วย
 - Network รับผิดชอบในการดูแลเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในโรงงาน

- Tester Support รับผิดชอบในการดูแลเครื่องTester (เครื่องที่ใช้สำหรับทดสอบผลิตภัณฑ์)
- Handler Support รับผิดชอบในการดูแลเครื่อง Handler (อุปกรณ์สำหรับลำเลียงผลิตภัณฑ์เข้าสู่ Tester)
- TOPs (Test Operation and Project Support) ทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงานโครงการต่างๆเกี่ยวกับการทดสอบผลิตภัณฑ์
- Failure Analysis and Reliability Lab รับผิดชอบในการหาสาเหตุความเสียหายของ IC และทดสอบความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมบุญ ณกุลอุดมพานิชย์ (2545 บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางและล่างแบบทีม แบบสายกลาง และแบบสโมสร มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงานและแบบด้อยคุณภาพมีความสัมพันธ์ในทางตรงข้ามกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

นวรรตน์ สันติกุล (2546 บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของหัวหน้าส่วนด้านมีความฉลาด ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ และด้านทัศนคติด้านมีมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลาวัญญ์ คุณากร (2546 บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าผู้จัดการธนาคารกรุงไทยที่ทำงานด้วยมีภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ เมื่อพิจารณาข้อมูลในเรื่องผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติงานของพนักงานมีคุณภาพ ในด้านความพึงพอใจในงาน พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าพนักงานมีความพึงพอใจเนื่องจากการมีโอกาสก้าวหน้าและการได้รับโอกาสในการฝึกอบรม นอกจากนั้นการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาและรายได้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร สวนเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อผลลัพธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อรประภากร รัตน์หิรัญกร (2542 บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กรของข้าราชการกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กร พบว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กรและลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ เพศ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร

อภิญญา อังคสุภณ (2545 61-68) ได้สรุปผลการศึกษา เรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโรงพิมพ์นิคมกิจ จำกัด พบว่าอายุของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการปกครองบังคับบัญชา ตำแหน่งงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านความมั่นคง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการปกครองและการบังคับบัญชา

ชาติรี พัฒนเลิศพันธ์ (2546 บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานสอบบัญชีในสำนักงานบัญชี ดี ไอ เอ พบว่าคุณลักษณะงานด้านความหลากหลายของทักษะ ความเด่นชัดของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ ผลสะท้อนจากงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

พงษ์ศักดิ์ น่วมนคร (2546 บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทาง กองจัดเก็บค่าผ่านทาง 1 การทางพิเศษแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษาดำรงตำแหน่งงานและระยะเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

นภาพร อัมวภาญจน์ (2546 บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สังกัดสาขาส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน สายงานที่รับผิดชอบ และรายได้ประจำต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม ถ้าพิจารณารายด้านพบว่า อายุของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทน ระดับการศึกษาของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับนับถือ ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านบรรยากาศในการทำงาน และด้านค่าตอบแทน สายงานที่พนักงานรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านความสำเร็จในการทำงาน รายได้ประจำต่อเดือนของพนักงานมีความ

สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านบรรยากาศในการทำงาน และด้านลักษณะงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษา ฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินงานและขั้นตอนดังนี้

- 1 การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 2 การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้า
- 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 4 การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

1 การกำหนดประชากร และเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

พนักงานของฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ซึ่งมีทั้งสิ้น 643 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 643 คน โดยอาศัยสูตรของ Taro Yamane (Yamane 1970 580-581) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง กำหนดให้มีค่าเท่ากับร้อยละ 5 (05)

จากการคำนวณได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 247 คน และเพิ่มอีก 20 คน เพื่อป้องกันกรณีเก็บแบบสอบถามได้ไม่ครบและแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ จะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 267 คน จากนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) (กัลยา, 2545) โดยแยกตามแผนกของพนักงานและระดับการปฏิบัติงานดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนพนักงานในแผนกต่างๆของฝ่ายฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เคมีคอนดัคเตอร์ (ประเทศไทย) โดยจำแนกจำนวนพนักงานตามแผนกและระดับการปฏิบัติงาน

แผนก	ระดับการปฏิบัติงาน				ร้อยละ (%)
	จำนวนพนักงานรายวัน	จำนวนพนักงานรายเดือนซึ่งไม่ใช่ระดับบริหาร	จำนวนพนักงานระดับบริหาร	รวม	
CS	146	37	28	211	32.8
SIC	186	39	25	250	38.9
Support Group	10	37	34	81	12.6
Wafer Test	66	24	11	101	15.7
รวม	408	137	98	643	100

ขั้นที่ 2 ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างของแต่ละชั้นภูมิ ดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนขนาดตัวอย่างพนักงานในแผนกต่างๆของฝ่ายฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เคมีคอนดัคเตอร์ (ประเทศไทย) โดยจำแนกจำนวนพนักงานตามแผนกและระดับการปฏิบัติงาน

ระดับการปฏิบัติงาน						
แผนก	จำนวนตัวอย่าง	จำนวนตัวอย่างพนักงาน	จำนวนตัวอย่างพนักงานระดับ	ร้อยละ (%)		
	จำนวนตัวอย่างพนักงานรายวัน	รายเดือนซึ่งไม่ใช่ระดับบริหาร	บริหาร			รวม
CS	56	14	11	81	32.8	
SIC	71	15	10	96	38.8	
Support Group	5	14	13	32	13	
Wafer Test	25	9	4	38	15.4	
รวม	157	52	38	247	100	

ขั้นที่ 3 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือในการวิจัยโดยการออกแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ระดับรายได้ แผนกงาน ซึ่งลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด จำนวน 5 ข้อ สวนอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร ระดับงาน ซึ่งลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

ข้อที่ 1 เพศ

เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ข้อที่ 2 วุฒิการศึกษา

เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

ข้อที่ 3 ระดับรายได้

เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

ข้อที่ 4 แผนกงาน

เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ข้อที่ 5 อายุ

เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอัตราส่วน (Ratio Scale)

ข้อที่ 6 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร

เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอัตราส่วน (Ratio Scale)

ข้อที่ 7 ระดับงาน

เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอัตราส่วน (Ratio Scale)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามความคิดของพนักงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบ Likert Scale ใน 6 ด้าน โดยระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มากที่สุด	5	คะแนน
มาก	4	คะแนน
ปานกลาง	3	คะแนน
น้อย	2	คะแนน
น้อยที่สุด	1	คะแนน

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณาระดับความถี่ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ (พัชรี ศรีสุข, 2542)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{(5 - 1)}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

<u>ระดับคะแนนเฉลี่ย</u>	<u>ระดับความคิดเห็น</u>
4.21 - 5.00	มากที่สุด
3.41 - 4.20	มาก
2.61 - 3.40	ปานกลาง
1.81 - 2.60	น้อย
1.00 - 1.80	น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบ Likert Scale ใน 8 ด้าน โดยระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

พอใจมากที่สุด	5	คะแนน
พอใจมาก	4	คะแนน
พอใจปานกลาง	3	คะแนน
พอใจน้อย	2	คะแนน
พอใจน้อยที่สุด	1	คะแนน

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณาระดับความถี่ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ (พัชร ศรีสุข, 2542)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{(5 - 1)}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

<u>ระดับคะแนนเฉลี่ย</u>	<u>ระดับความพึงพอใจ</u>
4.21 - 5.00	พอใจมากที่สุด
3.41 - 4.20	พอใจมาก
2.61 - 3.40	พอใจปานกลาง
1.81 - 2.60	พอใจน้อย
1.00 - 1.80	พอใจน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อรับข้อเสนอแนะจากพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ที่มีเกี่ยวกับหัวหน้างาน

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

- 1 ศึกษาข้อมูลจากตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
- 2 สร้างแบบสอบถามทั้งหมด 4 ตอน
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามความคิดเห็นของพนักงาน
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจในงานของพนักงาน
 - ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ
- 3 นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้คณะกรรมการตรวจสอบ และเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของเนื้อหา จากนั้นนำมาปรึกษากับคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อปรับปรุงให้มีความชัดเจนและถูกต้องก่อนนำไปใช้
- 4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำนวน 54 ชุด โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha) โดยได้ค่าความเชื่อมั่น ดังตาราง 3 และตาราง 4

ตาราง 3 ความเชื่อมั่นของความคิดของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ความเชื่อมั่นของความคิดของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่เป็นเลิศ	0.8074
ด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด	0.7904
ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า	0.7713
ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด	0.703
ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น	0.8713
ด้านการพัฒนาตนเองและอื่น	0.8974

ตาราง 4 ความเชื่อมั่นของความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ความเชื่อมั่นของความพึงพอใจในงานของพนักงาน	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน	0.8101
ด้านค่าจ้าง	0.6348
ด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ	0.7325
ด้านลักษณะงานที่ทำ	0.8509
ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	0.8783
ด้านลักษณะทางสังคม	0.8397
ด้านการติดต่อสื่อสาร	0.8472
ด้านสภาพการทำงาน	0.8083

5 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง ก่อนนำออกไปใช้เก็บข้อมูลภาคสนาม

3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับกลุ่มตัวอย่าง และขอความร่วมมือจากพนักงานกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจในวัตถุประสงค์ และอธิบายวิธีตอบแบบสอบถามก่อนให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบตามลำพัง และนำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวม ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพื่อดำเนินการสรุปผลต่อไป

4 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1 นำข้อมูลในตอนที่ 1 ซึ่งเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ระดับรายได้ แผนงาน อายุ ระยะเวลาที่รวมงานกับองค์กร ระดับงาน มาแจกแจงความถี่ และเสนอผลเป็นคาร้อยละ

2 นำข้อมูลในตอนที่ 2 ซึ่งเกี่ยวกับความคิดของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน มาหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3 นำข้อมูลในตอนที่ 3 ซึ่งเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานพนักงาน มาหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4 นำข้อมูลมาทำการทดสอบสมมติฐาน

5 นำข้อมูลข้อเสนอแนะมาวิเคราะห์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1 สถิติเชิงพรรณนา

1.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) สำหรับการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล (ชูศรี วงรัตน์, 2541)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

สำหรับการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล (เดือนจิตต์ จิตต์อารี, 1999)

$$P = \left[\frac{f \bar{X}}{n} \right] \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ค่าสถิติร้อยละ
	f	แทน	ความถี่ในการปรากฏของข้อมูล
	$\bar{X}$	แทน	ค่าของข้อมูลหรือคะแนน
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรสำหรับการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล (ชูศรี วงรัตน์, 2541)

$$S D = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S D	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง (Standard Deviation)
	X	แทน	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง (Summation of X^2)
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของแบบสอบถาม

2.1 สถิติที่ใช้ทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ (Reliability of the test) โดยใช้วิธีหาค่า ครอนบัคแอลฟา (Cronbach's alpha) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546) โดยมีสูตรดังนี้

$$\text{Cronbach's alpha} = \frac{k \text{covariance} / \text{variance}}{1 + (k-1) \text{covariance} / \text{variance}}$$

เมื่อ	k	แทน	จำนวนคำถาม
	$\frac{\text{covariance}}{\text{variance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนรวมระหว่างคำถาม
ต่างๆ		แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

3 สถิติเชิงอนุมาน

3.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ t-test Independent เพื่อทดสอบสมมติฐานความแตกต่างกันของความคิดของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน กับตัวแปร เพศ และทดสอบทดสอบสมมติฐานความแตกต่างกันของความพึงพอใจในงาน กับตัวแปร เพศ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2534)

$$t = \frac{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t - distribution

$\overline{X}_1, \overline{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S_1, S_2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตาม ลำดับ

n_1, n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

ในกรณีที่ $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

df แทน ชั้นหาความเป็นอิสระ ($n_1 + n_2 - 2$)

ในกรณีที่ $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

$$v = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]}{\frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

3.2 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ย ของตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way Analysis of Variance) เพื่อทดสอบสมมติฐานความแตกต่างกันของความคิดของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน กับตัวแปร วุฒิการศึกษา ระดับรายได้ แผนกงาน และทดสอบทดสอบสมมติฐานความแตกต่างกันของความพึงพอใจในงาน กับตัวแปร วุฒิการศึกษา ระดับรายได้ แผนกงาน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546)

$$SST = SST_{tr} + SSE$$

$$SST = \text{ความผันแปรทั้งหมด} = \sum \sum X^2 - CM$$

$$SST_{tr} = \text{ความผันแปรระหว่างกลุ่ม} = \frac{\sum T^2}{n} - CM$$

$$SSE = \text{ความผันแปรภายในกลุ่ม} = SST - SST_{tr}$$

$$CM = \frac{(\sum T)^2}{n}$$

$$\text{สถิติที่ใช้ในการทดสอบคือค่า } F = \frac{MST_{tr}}{MSE}$$

$$MST_{tr} \text{ แทน ผลรวมกำลังสองเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม} = SST_{tr} / (k-1)$$

$$MSE \text{ แทน ผลรวมกำลังสองเฉลี่ยภายในกลุ่ม} = SSE / (n-k)$$

กรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยหลายๆคู่ในเวลาเดียวกัน (Multiple Comparisons) ด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546) มีสูตรดังนี้

$$LSD = t_{1-\alpha/2, n-k} \sqrt{MSE \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

เมื่อ $t_{1-\alpha/2, n-k}$ แทนค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 25% และชั้นแห่งความเป็นอิสระภายในกลุ่ม

เมื่อ MSE แทนค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (MS_w)

เมื่อ n_i แทนจำนวนข้อมูลของกลุ่ม i
 เมื่อ n_j แทนจำนวนข้อมูลของกลุ่ม j

3.3 ทดสอบความสัมพันธ์โดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2546) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร ระดับงาน กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร ระดับงาน และภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน สมการความถดถอยเชิงพหุเป็น

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + e$$

$X_1, X_2, \dots, X_k$ คือตัวแปรอิสระ

Y คือตัวแปรตาม

e คือความคลาดเคลื่อน

β_0 เป็นค่าคงที่ซึ่งเป็นจุดตัด (Intercept) ของเส้นการถดถอย เมื่อกำหนดให้ $X_1 = X_2 = \dots = X_k = 0$

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ เป็นสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงส่วน (Partial Regraession Coefficient) โดยที่ β_i เป็นค่าที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม Y เมื่อตัวแปรอิสระ X_i เปลี่ยนไป 1 หน่วยโดยที่ตัวแปรอิสระตัวอื่นๆมีค่าคงที่

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยใช้แผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) เป็นกรณีศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S D	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
F-Prob , p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
R Square	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ/สัมประสิทธิ์ความแปรผันพหุคูณ
B	แทน	ค่าคงที่และสัมประสิทธิ์ความถดถอยจากคะแนนดิบ
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของงานวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทั่วไปของพนักงาน แผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการทำงาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลลักษณะทั่วไปของพนักงาน แผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับรายได้ แผนกงาน ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และระดับงาน โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย ความถี่ และคาร์ยอละ ดังนี้

ตาราง 5 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	81	34.00
หญิง	157	66.00
รวม	238	100.00

จากตาราง 5 สามารถอธิบายลักษณะทั่วไปของพนักงาน ในด้านเพศ ได้ดังนี้ เมื่อพิจารณาตามเพศ พบว่า มีกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชาย มีจำนวน 81 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 34.0 และ เป็นเพศหญิง จำนวน 157 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 66.0 โดยสรุปผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง มากกว่าเพศชาย

ตาราง 6 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	อายุ (ปี)				
	ต่ำสุด	สูงสุด	มัธยฐาน	ฐานนิยม	เฉลี่ย
235	19	49	31	29	32.10

จากตาราง 6 สามารถอธิบายอายุของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุเฉลี่ย 32.1 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุน้อยที่สุดเท่ากับ 19 ปี และมีอายุสูงสุดเท่ากับ

49 ปี ค่ากลางของข้อมูลด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากับ 31 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 29 ปีมากที่สุด

ตาราง 7 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ม 6/ป ว ช	108	45.76
อนุปริญญา/ป ว ส	51	21.61
ปริญญาตรี	65	27.54
สูงกว่าปริญญาตรี	12	5.08
รวม	236	100.00

พิจารณาด้านการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับ ม 6 หรือ ป ว ช มีจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 45.76 รองลงมาคือปริญญาตรีมีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 27.54 ตามด้วยระดับอนุปริญญา หรือ ป ว ส มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 21.61 และระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวนน้อยที่สุดคือ 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.08

ตาราง 8 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้

ระดับรายได้ (บาท)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000	104	44.83
10,001-20,000	84	36.21
20,001-30,000	30	12.93
30,001-40,000	5	2.16
มากกว่า 40,001ขึ้นไป	9	3.88
รวม	232	100.00

พิจารณาด้านระดับรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 44.83 รองลงมาได้แก่

ระดับรายได้ 10,001-20,000 บาท มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 36.21 ตามด้วยระดับรายได้มากกว่า 40,001 บาทขึ้นไปมีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.88 ส่วนระดับรายได้ 30,001-40,000 บาท มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.16

ตาราง 9 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามแผนกงาน

แผนกงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
SIC	94	39.50
CS	78	32.77
Wafer Test	34	14.29
Support Group	32	13.45
รวม	238	100.00

พิจารณาด้านแผนกงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ในแผนก SIC มากที่สุดเป็นจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50 รองลงมาได้แก่ แผนก CS มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 32.77 ตามด้วยแผนก Wafer Test มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ส่วนแผนก Support Group มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 13.45

ตาราง 10 ระดับงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

แผนก	ระดับการปฏิบัติงาน				ร้อยละ
	จำนวนตัวอย่างพนักงานรายวัน	จำนวนตัวอย่างพนักงานรายเดือนซึ่งไม่ใช่ระดับบริหาร	จำนวนตัวอย่างพนักงานระดับบริหาร	รวม	
CS	53	14	11	78	32.77
SIC	69	15	10	94	39.50
Support Group	5	14	13	32	13.45
Wafer Test	21	4	9	34	14.29
รวม	148	47	43	238	100.00

พิจารณาระดับงานของพนักงานของแต่ละแผนกพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในแผนก CS เป็นพนักงานระดับบริหาร 11 คน เป็นพนักงานรายเดือนซึ่งไม่ใช่ระดับบริหาร 14 คน และเป็นพนักงานรายวัน 53 คน ผู้ตอบแบบสอบถามในแผนก SIC เป็นพนักงานระดับบริหาร 10 คน เป็นพนักงานรายเดือนซึ่งไม่ใช่ระดับบริหาร 15 คน และเป็นพนักงานรายวัน 69 คน ผู้ตอบแบบสอบถามในแผนก Support Group เป็นพนักงานระดับบริหาร 13 คน เป็นพนักงานรายเดือนซึ่งไม่ใช่ระดับบริหาร 14 คน และเป็นพนักงานรายวัน 5 คน ผู้ตอบแบบสอบถามในแผนก Wafer Test เป็นพนักงานระดับบริหาร 9 คน เป็นพนักงานรายเดือนซึ่งไม่ใช่ระดับบริหาร 4 คน และเป็นพนักงานรายวัน 21 คน

ตาราง 11 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร (ปี)				
	ต่ำสุด	สูงสุด	มัธยฐาน	ฐานนิยม	เฉลี่ย
233	1	30	9	10	10.73

จากตาราง 11 สามารถอธิบายระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงานเฉลี่ย 10.73 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงานน้อยที่สุดเท่ากับ 1 ปี และมีอายุงานสูงสุดเท่ากับ 30 ปี ค่ากลางของข้อมูลด้านอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากับ 9 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงาน 10 ปีมากที่สุด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ของพนักงาน แผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) โดย คาเนลีย์ และคาเบียงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 12 ลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาจาก 6 ด้าน

ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	$\bar{X}$	SD	ลักษณะความเป็นผู้นำ
1 ด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ			
สามารถแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน	3 489	0 784	มาก
กำหนดเป้าหมายการทำงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3 563	0 771	มาก
มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติการของหน่วยงานอยู่เสมอ	3 649	0 802	มาก
รวม	3 566	0 675	มาก
2 การมุ่งเน้นด้านการตลาด			
มีการตรวจสอบความต้องการของลูกค้าหรือหน่วยงานถัดไปอย่างสม่ำเสมอ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง)	3 649	0 802	มาก
มีการพิจารณาถึงการนำความต้องการของลูกค้าหรือหน่วยงานถัดไปมาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน	3 611	0 792	มาก
มีการประเมินความต้องการของลูกค้าหรือหน่วยงานถัดไปในอนาคตและได้จัดทำแผนการเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น	3 797	2 740	มาก
ให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอก)	3 759	0 768	มาก
รวม	3 779	1 132	มาก

ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	$\bar{X}$	S D	ลักษณะความเป็นผู้นำ
3 ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า			
มีการค้นหาวิธีการใหม่ๆที่ดีกว่าเพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการทำงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น	3 603	0 855	มาก
สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น หรือสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น	3 708	2 120	มาก
รวม	3 656	1 260	มาก
4 ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด			
มีการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานของท่าน โดยพิจารณาถึงผลสอดคล้องกับศักยภาพของคนและหน่วยงาน	3 624	0 847	มาก
มีการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานของท่าน โดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ	3 557	0 867	มาก
กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น	3 738	0 838	มาก
ไม่ยอมรับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน	3 540	0 873	มาก
รวม	3 612	0 669	มาก
5 ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น			
รับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ	3 447	1 009	มาก
ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนรวมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน	3 388	0 970	ปานกลาง
ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเป้าหมายของเขามีความสำคัญต่อเป้าหมายของบริษัท	3 586	0 955	มาก
รวม	3 476	0 838	มาก

ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	$\bar{X}$	SD	ลักษณะความเป็นผู้นำ
6 ด้านการพัฒนาดตนเองและผู้อื่น			
มีการให้คำแนะนำหรือสอนงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น	3 573	0 887	มาก
มีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมาโดยปราศจากอคติ	3 320	0 955	ปานกลาง
มีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบวาทะปรับปรุงและเพิ่มเติมความสามารถ (Competencies) ในจุดใดบ้าง	3 443	0 854	มาก
มีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งซึ่งกันและกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	3 430	0 863	มาก
รวม	3 441	0 580	มาก

จากตาราง 12 แสดงลักษณะความเป็นผู้นำตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งสามารถจำแนกระดับความคิดเห็นเป็นรายด้านตามลำดับ ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศของหัวหน้างาน อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3 566 ในด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3 779 ในด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3 656 ในด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3 612 ในด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3 476 ในด้านการพัฒนาดตนเองและผู้อื่นอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3 441 ซึ่งลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน แผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ที่มากที่สุดเป็นอันดับ หนึ่ง คือ ด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด, อันดับสอง คือ ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า และลักษณะความเป็นผู้นำที่น้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาดตนเองและผู้อื่น

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการทำงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน แผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) โดย ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 13 ระดับของความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาจาก 8 ด้าน ดังนี้

ความพึงพอใจในการทำงาน	$\bar{X}$	S D	ระดับความพึงพอใจ
ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน			
โอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ	3 365	0 798	ปานกลาง
โอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ	3 525	0 824	มาก
การไว้วางใจพนักงานโดยการให้ทำงานที่มีความสำคัญ	3 575	0 852	มาก
ความก้าวหน้าในงานปัจจุบัน	2 983	0 965	ปานกลาง
รวม	3 364	0 7031	ปานกลาง
ด้านค่าจ้าง			
เงินเดือน	2 856	0 762	ปานกลาง
โบนัส	2 684	0 783	ปานกลาง
รางวัลต่างๆจากการทำงาน เช่นรางวัลจากการทำทีม CIT	2 701	0 904	ปานกลาง
รวม	2 747	0 674	ปานกลาง
ด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ			
สวัสดิการการเกษียณก่อนกำหนด (Early retirement)	3 054	0 939	ปานกลาง
สวัสดิการการรักษาพยาบาล	3 201	0 942	ปานกลาง
สวัสดิการสำหรับครอบครัวพนักงาน	2 957	0 898	ปานกลาง
รวม	3 074	0 811	ปานกลาง

ความพึงพอใจในการทำงาน	$\bar{X}$	S D	ระดับความพึงพอใจ
ด้านลักษณะของงานที่ทำ			
ความน่าสนใจของงานที่พนักงานทำ	3 601	0 698	มาก
ความท้าทายของงานที่พนักงานทำ	3 531	0 711	มาก
ความเหมาะสมของงานกับความสามารถของพนักงาน	3 457	0 673	มาก
ความเหมาะสมของงานกับทักษะของพนักงาน	3 504	0 699	มาก
ความเหมาะสมของงานกับความรู้ของพนักงาน	3 485	0 724	มาก
ความสำคัญของงานที่พนักงานทำต่อบริษัท	3 923	0 758	มาก
รวม	3 583	0 568	มาก
การควบคุมบังคับบัญชา			
การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานดี	3 300	0 984	ปานกลาง
การลงโทษแก่ผู้ที่บกพร่องในหน้าที่	3 165	0 925	ปานกลาง
การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนรวมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน	3 220	0 851	ปานกลาง
สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3 25	0 989	ปานกลาง
การต่อสู้ของหัวหน้างานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสภาพที่ดีขึ้น	3 046	1 044	ปานกลาง
หัวหน้างานมีมาตรการที่ดีในการประเมินผล	3 169	0 823	ปานกลาง
การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา			
หัวหน้างานมีการวางแผนการปฏิบัติงานระยะยาว	3 263	0 781	ปานกลาง
หัวหน้างานมีการติดตามผลการทำงานตามแผนที่วางแผนไว้	3 744	0 781	มาก
รวม	3 224	0 602	ปานกลาง
ลักษณะทางสังคม			
สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี	3 775	0 801	มาก

เพื่อนร่วมงานของพนักงานยินดีให้ความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาในงานที่ทำ	3 762	0 816	มาก
รวม	3 769	0 766	มาก
ความพึงพอใจในการทำงาน	$\bar{X}$	S D	ระดับความพึงพอใจ
การติดต่อสื่อสาร			
การรับทราบถึงนโยบายของบริษัทอย่างทั่วถึง	3 365	0 769	ปานกลาง
การรับทราบถึงกฎระเบียบของบริษัทอย่างทั่วถึง	3 512	0 759	มาก
การรับทราบถึงผลการประชุมของฝ่ายบริหารอย่างทั่วถึง	3 140	0 873	ปานกลาง
การสร้างความเข้าใจในเป้าหมายของบริษัทและหน่วย	3 493	0 797	มาก
รวม	3 377	0 690	ปานกลาง
สภาพการทำงาน			
สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสง เสียง กลิ่น และอากาศ	3 309	0 959	ปานกลาง
สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย	3 716	0 814	มาก
ความสะอาดของสถานที่ทำงาน	3 610	0 840	มาก
ความเพียงพอของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน	2 864	0 935	ปานกลาง
รวม	3 374	0 737	ปานกลาง

จากตาราง 13 แสดงระดับความพึงพอใจในงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งสามารถจำแนกระดับความพึงพอใจเป็นรายด้านตามลำดับ ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3 364 ในด้านค่าจ้างอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 2 747 ในด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3 074 ในด้านลักษณะของงานที่ทำอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3 583 ในด้านการควบคุมบังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3 224 ในด้านลักษณะสังคมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3 769 ในด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3 377 ในด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3 374

ใจที่น้อยที่สุด คือ ด้านค่าจ้าง ตามด้วยด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆและด้านการควบคุมบังคับบัญชา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัยมีทั้งหมด 20 ข้อ โดยผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานที่ 1-2 ด้วยสถิติ Independent Sample t-test ทดสอบสมมติฐานที่ 3-8 ด้วยสถิติ One Way Anova และทดสอบสมมติฐานที่ 9-20 ด้วยสถิติ Multiple Regression

การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ Independent Sample t-test

การทดสอบสมมติฐานที่ 1-2 ดังต่อไปนี้ จะใช้การทดสอบด้วยสถิติ Independent Sample t-test ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

สมมติฐานที่ 1 เพศมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 เพศมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด

H_0 คาเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดของเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน

H_1 คาเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดของเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 1.2 เพศมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด

H_0 คาเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดของเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน

H_1 คาเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดของเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 1 3 เพศมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าของเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าของเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 1 4 เพศมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดของเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดของเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 1 5 เพศมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นของเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นของเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 1 6 เพศมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นของเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นของเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 แสดงดังตาราง 14

ตาราง 14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงาน
แผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ตามเพศ

ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	เพศชาย		เพศหญิง		t-test for Equity of Means		
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	t	df	p
แสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด	3 491	0 662	3 605	0 681	-1 223	235	0 222
มุ่งเน้นด้านการตลาด	3 540	0 664	3 901	1 293	-2 339	235	0 020
ค้นหาวิธีการที่ดีกว่า	3 368	0 844	3 802	1 405	-2 535	235	0 012
มุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด	3 417	0 725	3 711	0 618	-3 263	235	0 001
จูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น	3 304	0 893	3 564	0 797	-2 288	236	0 023
พัฒนาตนเองและผู้อื่น	3 293	0 810	3 519	0 725	-2 183	235	0 030

จากตาราง 14 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัดตามเพศพบว่า

1 ภาวะผู้นำด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดเมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่ามีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0 222 ซึ่งมากกว่า 0 05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดของหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อผลที่ดีที่สุดอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3 491 และ 3 605 ตามลำดับ

2 ภาวะผู้นำด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดเมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่ามีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0 02 ซึ่งน้อยกว่า 0 05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติหลัก (H_0) หมายความว่า เพศมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดของหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดของหัวหน้างานมากกว่าเพศชายเท่ากับ 0 36

3 ภาวะผู้นำด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.012 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติหลัก (H_0) หมายความว่า เพศมีความมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ของหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการค้นหาวิธีการของหัวหน้างานมากกว่าเพศชายเท่ากับ 0.434

4 ภาวะผู้นำด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติหลัก (H_0) หมายความว่า เพศมีความมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดของหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดของหัวหน้างานมากกว่าเพศชายเท่ากับ 0.294

5 ภาวะผู้นำด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติหลัก (H_0) หมายความว่า เพศมีความมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นของหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นของหัวหน้างานมากกว่าเพศชายเท่ากับ 0.260

6 ภาวะผู้นำด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.030 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติหลัก (H_0) หมายความว่า เพศมีความมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นของหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นของหัวหน้างานมากกว่าเพศชายเท่ากับ 0.226

สมมติฐานที่ 2 เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความพึงพอใจในงานในแต่ละด้าน โดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 1 เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานของเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานของเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 2 2 เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างของเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างของเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 2 3 เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆของเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆของเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 2 4 เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำของเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำของเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 2 5 เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาของเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาของเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 2 6 เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมของเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมของเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 2 7 เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสาร

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารของเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารของเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 2 8 เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานของเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานของเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 แสดงดังตาราง 15

ตาราง 15 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามเพศ

ความพึงพอใจในงาน	เพศชาย		เพศหญิง		t-test for Equity of Means		
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	t	df	p
โอกาสก้าวหน้า	3 265	0 688	3 415	0 707	-1 566	236	0 119
ค่าจ้าง	2 794	0 569	2 722	0 723	0 772	236	0 441
สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูล	3 247	0 650	2 989	0 873	2 503	206 347	0 130
ลักษณะของงานที่ทำ	3 401	0 607	3 679	0 523	-3 497	143 1	0 001
การควบคุมบังคับบัญชา	3 113	0 736	3 281	0 615	-1 87	235	0 063
ลักษณะทางสังคม	3 938	0 690	3 680	0 791	2 585	182 682	0 011
การติดต่อสื่อสาร	3 262	0 656	3 438	0 701	-1 868	233	0 063
สภาพการทำงาน	3 463	0 658	3 328	0 773	1 333	235	0 184

จากตาราง 15 เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามเพศ พบว่า

1 ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่ามีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0 119 ซึ่งมากกว่า 0 05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า เพศไม่มีความมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3 265 และ 3 415 ตามลำดับ

2 ความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่ามีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0 441 ซึ่งมากกว่า 0 05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า เพศไม่มีความมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 794 และ 2 722 ตามลำดับ

- 3 ความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.130 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า เพศไม่มีความมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.247 และ 2.989 ตามลำดับ
- 4 ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติหลัก (H_0) หมายความว่า เพศมีความมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำมากกว่าเพศชายเท่ากับ 0.278
- 5 ความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.063 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า เพศไม่มีความมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 6 ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติหลัก (H_0) หมายความว่า เพศมีความมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศชายมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมมากกว่าเพศหญิงเท่ากับ 0.258
- 7 ความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสาร เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.063 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า เพศไม่มีความมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.262 และ 3.438 ตามลำดับ

8 ความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่ามีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.184 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า เพศไม่มีความมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าเพศชายมีความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.463 และเพศหญิงมีความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.328

การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ One Way Anova

การทดสอบสมมติฐานที่ 3-8 ดังต่อไปนี้ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance One Way Anova) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%

สมมติฐานที่ 3 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรายได้ของพนักงานกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศเท่ากันทุกระดับรายได้

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศอย่างน้อยสองกลุ่มของระดับรายได้ไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 3.2 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งมั่นด้านการตลาด

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานการมุ่งมั่นด้านการตลาดเท่ากันทุกระดับรายได้

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานการมุ่งมั่นด้านการตลาดอย่างน้อยสองกลุ่มของระดับรายได้ไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 3.3 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าเท่ากันทุกระดับรายได้

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าอย่างน้อยสองกลุ่มของระดับรายได้ไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 3.4 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากันทุกระดับรายได้

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดอย่างน้อยสองกลุ่มของระดับรายได้ไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 3.5 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นเท่ากันทุกระดับรายได้

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นอย่างน้อยสองกลุ่มของระดับรายได้ไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 3.6 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นเท่ากันทุกระดับรายได้

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างน้อยสองกลุ่มของระดับรายได้ไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 แสดงดังตาราง 16

ตาราง 16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงาน
แผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามระดับรายได้ของพนักงาน

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob
การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ ได้ผลที่ดีเลิศ	ระหว่างกลุ่ม	2 971	4	0 742	1 640	0 164
	ภายในกลุ่ม	102 359	226	0 452		
	รวม	105 331	230			
การมุ่งเน้นด้านการตลาด	ระหว่างกลุ่ม	4 742	4	1 185	0 907	0 460
	ภายในกลุ่ม	295 389	226	1 307		
	รวม	300 131	230			
การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า	ระหว่างกลุ่ม	5 660	4	1 415	0 875	0 479
	ภายในกลุ่ม	365 228	226	1 616		
	รวม	370 889	230			
การมุ่งหวังประสิทธิภาพ สูงสุด	ระหว่างกลุ่ม	1 870	4	0 467	1 033	0 390
	ภายในกลุ่ม	102 295	226	0 452		
	รวม	104 166	230			
การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น	ระหว่างกลุ่ม	2 255	4	0 563	0 788	0 533
	ภายในกลุ่ม	162 357	227	0 715		
	รวม	164 613	231			
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	2 705	4	0 676	1 168	0 325
	ภายในกลุ่ม	130 790	226	0 578		
	รวม	133 495	230			

จากตาราง 16 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามระดับรายได้ พบว่า เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่า ในทุกด้านมีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ มากกว่า 0 05 นั่นคือ ระดับรายได้ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ ด้านการมุ่งเน้นการตลาด ด้านการค้น

หาวิธีการที่ดีกว่า ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 4 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรายได้ของพนักงานกับความพึงพอใจในงานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

สมมติฐานที่ 4.1 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเท่ากันทุกระดับรายได้

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างน้อยสองกลุ่มของระดับรายได้ไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 4.2 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างเท่ากันทุกระดับรายได้

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างอย่างน้อยสองกลุ่มของระดับรายได้ไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 4.3 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆเท่ากันทุกระดับรายได้

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆอย่างน้อยสองกลุ่มของระดับรายได้ไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 4.4 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำเท่ากันทุกระดับรายได้

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำอย่างน้อยสองกลุ่มของระดับรายได้ไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 4.5 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาเท่ากันทุกระดับรายได้

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาอย่างน้อยสองกลุ่มของระดับรายได้ไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 4 6 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมเท่ากันทุกระดับรายได้

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมอย่างน้อยสองกลุ่มของระดับรายได้ไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 4 7 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสาร

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารเท่ากันทุกระดับรายได้

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารอย่างน้อยสองกลุ่มของระดับรายได้ไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 4 8 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานเท่ากันทุกระดับรายได้

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานอย่างน้อยสองกลุ่มของระดับรายได้ไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 แสดงดังตาราง 17

ตาราง 17 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิ
ลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามระดับรายได้ของพนักงาน

ความพึงพอใจในงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob
โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน	ระหว่างกลุ่ม	2 000	4	0 500	1 016	0 400
	ภายในกลุ่ม	111 733	227	0 492		
	รวม	113 733	231			
ค่าจ้าง	ระหว่างกลุ่ม	2 755	4	0 689	1 577	0 181
	ภายในกลุ่ม	99 131	227	0 437		
	รวม	101 886	231			
สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์ เกื้อกูลต่างๆ	ระหว่างกลุ่ม	7 857	4	1 964	3 110	0 016
	ภายในกลุ่ม	143 390	227	0 632		
	รวม	151 247	231			
ลักษณะของงานที่ทำ	ระหว่างกลุ่ม	4 823	4	1 206	3 937	0 004
	ภายในกลุ่ม	68 919	225	0 306		
	รวม	73 743	229			
การควบคุมบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1 827	4	0 457	1 034	0 391
	ภายในกลุ่ม	99 870	226	0 442		
	รวม	101 698	230			
ลักษณะทางสังคม	ระหว่างกลุ่ม	4 512	4	1 128	1 940	0 105
	ภายในกลุ่ม	130 824	225	0 581		
	รวม	135 336	229			
การติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2 161	4	0 540	1 140	0 339
	ภายในกลุ่ม	106 167	224	0 474		
	รวม	108 328	228			
สภาพการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	7 362	4	1 840	3 481	0 009
	ภายในกลุ่ม	119 497	226	0 529		
	รวม	126 859	230			

จากตาราง 17 เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามระดับรายได้ พบว่า

- 1 ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.400 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 2 ความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.181 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 3 ความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้ทราบว่ พนักงานที่มีระดับรายได้แตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ซึ่งปรากฏผลดังตาราง 18
- 4 ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้ทราบว่าพนักงานที่มีระดับรายได้แตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ซึ่งปรากฏผลดังตาราง 19

- 5 ความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.391 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 6 ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.105 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 7 ความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสาร เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.339 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 8 ความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้เพื่อให้ทราบว่าพนักงานที่มีระดับรายได้แตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ซึ่งปรากฏผลดังตาราง 20

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ
จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามระดับรายได้

ระดับรายได้		ต่ำกว่า 10000 บาท	10 0001 ถึง 20,000 บาท	20,0001 ถึง 30,000 บาท	30 0001 ถึง 40,000 บาท	40 001 บาท ขึ้นไป
	$\bar{X}$	3 205	2 853	3 055	3 266	3 518
ต่ำกว่า 10000 บาท	3 205		0 352* (0 003)	0 149 (0 365)	-0 615 (0 866)	-0 313 (0 258)
10,0001 ถึง 20,000 บาท	2 853			-0 202 (0 232)	-0 413 (0 26)	-0 665* (0 018)
20,0001 ถึง 30 000 บาท	3 055				-0 211 (0 583)	-0 463 (0 127)
30,0001 ถึง 40 000 บาท	3 266					-0 251 (0 571)
40 001 บาท ขึ้นไป	3 518					

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า

- 1 พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทมีความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท เป็นรายคู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 352
- 2 พนักงานที่มีรายได้มากกว่า 40,001 บาทมีความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 665

ตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ จำแนกเป็นรายคู่
ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามระดับรายได้

ระดับรายได้		ต่ำกว่า 10000 บาท	10 0001 ถึง 20 000 บาท	20 0001 ถึง 30 000 บาท	30,0001 ถึง 40,000 บาท	40 001 บาท ขึ้นไป
	$\bar{X}$	3 686	3 571	3 355	3 666	3 351
ต่ำกว่า 10000 บาท	3 686		0 114 (0 162)	0 430* (0 000)	0 019 (0 939)	0 334 (0 84)
10,0001 ถึง 20,000 บาท	3 571			0 316* (0 008)	-0 950 (0 710)	0 219 0 259
20 0001 ถึง 30,000 บาท	3 355				-0 411 (0 126)	-0 096 (0 648)
30 0001 ถึง 40 000 บาท	3 666					0 3148 (0 309)
40 001 บาท ขึ้นไป	3 351					

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า

- 1 พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 430
- 2 พนักงานที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาทมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 316

ตาราง 20 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามระดับรายได้

ระดับรายได้	ต่ำกว่า 10000 บาท	10 0001 ถึง 20,000 บาท	20,0001 ถึง 30 000 บาท	30 0001 ถึง 40 000 บาท	40,001 บาท ขึ้นไป
$\bar{X}$	3 439	3 184	3 441	3 900	3 888
ต่ำกว่า 10 000 บาท	3 439	0 2548* (0 018)	-0 002 (0 988)	-0 460 (0 168)	-0 449 (0 077)
10,0001 ถึง 20 000 บาท	3 184		-0 257 (0 098)	-0 715* (0 034)	-0 704* (0 006)
20 0001 ถึง 30 000 บาท	3 441			-0 458 (0 193)	-0 447 (0 107)
30 0001 ถึง 40 000 บาท	3 900				0 011 (0 978)
40,001 บาท ขึ้นไป	3 888				

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า

- 1 พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทมีความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 2548
- 2 พนักงานที่มีรายได้ 30,001-40,000 บาทมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 715
- 3 พนักงานที่มีรายได้ 40,001 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 704

สมมติฐานที่ 5 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษาของพนักงานกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

สมมติฐานที่ 5 1 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดเท่ากันทุกวุฒิการศึกษา

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดอย่างน้อยสองกลุ่มของวุฒิการศึกษาไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 5 2 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานการมุ่งเน้นด้านการตลาดเท่ากันทุกวุฒิการศึกษา

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานการมุ่งเน้นด้านการตลาดอย่างน้อยสองกลุ่มของวุฒิการศึกษาไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 5 3 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าเท่ากันทุกวุฒิการศึกษา

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าอย่างน้อยสองกลุ่มของวุฒิการศึกษาไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 5 4 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากันทุกวุฒิการศึกษา

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดอย่างน้อยสองกลุ่มของวุฒิการศึกษาไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 5 5 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นเท่ากันทุกวุฒิการศึกษา

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นอย่างน้อยสองกลุ่มของวุฒิการศึกษาไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 5 6 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นเท่ากันทุกวุฒิการศึกษา

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างน้อยสองกลุ่มของวุฒิการศึกษาไม่เท่ากัน

ตาราง 21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงาน
แผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามวุฒิการ
ศึกษา

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob
แสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ ได้ผลที่ดีเลิศ	ระหว่างกลุ่ม	1 788	3	0 596	1 307	0 273
	ภายในกลุ่ม	105 312	231	0 456		
	รวม	107 100	234			
มุ่งเน้นด้านการตลาด	ระหว่างกลุ่ม	8 556	3	2 852	2 247	0 084
	ภายในกลุ่ม	293 137	231	1 269		
	รวม	301 693	234			
ค้นหาวิธีการที่ดีกว่า	ระหว่างกลุ่ม	6 884	3	2 295	1 444	0 231
	ภายในกลุ่ม	366 971	231	1 589		
	รวม	373 855	234			
มุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด	ระหว่างกลุ่ม	2 136	3	0 712	1 593	0 192
	ภายในกลุ่ม	103 218	231	0 447		
	รวม	105 354	234			
จงใจให้เกิดความมุ่งมั่น	ระหว่างกลุ่ม	2 599	3	0 866	1 235	0 298
	ภายในกลุ่ม	162 753	232	0 702		
	รวม	165 352	235			
พัฒนาตนเองและผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	1 238	3	0 413	0 704	0 551
	ภายในกลุ่ม	135 486	231	0 587		
	รวม	136 724	234			

จากตาราง 21 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่า ในทุกด้านมีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ มากกว่า 0 05 นั่นคือ พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ ด้านการมุ่งเน้นการตลาด ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ด้านการจงใจให้เกิดความมุ่งมั่น และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05

สมมติฐานที่ 6 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรายได้ของพนักงานกับความพึงพอใจในงานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

สมมติฐานที่ 6.1 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเท่ากันทุกวุฒิการศึกษา

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างน้อยสองกลุ่มของวุฒิการศึกษาไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 6.2 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างเท่ากันทุกวุฒิการศึกษา

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างอย่างน้อยสองกลุ่มของวุฒิการศึกษาไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 6.3 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆเท่ากันทุกวุฒิการศึกษา

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆอย่างน้อยสองกลุ่มของวุฒิการศึกษาไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 6.4 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำเท่ากันทุกวุฒิการศึกษา

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำอย่างน้อยสองกลุ่มของวุฒิการศึกษาไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 6.5 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาเท่ากันทุกวุฒิการศึกษา

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาอย่างน้อยสองกลุ่มของวุฒิการศึกษาไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 6.6 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมเท่ากันทุกวุฒิการศึกษา

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมอย่างน้อยสองกลุ่มของวุฒิการศึกษาไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 6.7 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสาร

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารเท่ากันทุกวุฒิการศึกษา

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารอย่างน้อยสองกลุ่มของวุฒิการศึกษาไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 6.8 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานเท่ากันทุกวุฒิการศึกษา

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานอย่างน้อยสองกลุ่มของวุฒิการศึกษาไม่เท่ากัน

ตาราง 22 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิ
ลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามวุฒิการศึกษาของพนักงาน

ความพึงพอใจในงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob
โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน	ระหว่างกลุ่ม	1 551	3	0 517	1 044	0 374
	ภายในกลุ่ม	114 874	232	0 495		
	รวม	116 425	235			
ค่าจ้าง	ระหว่างกลุ่ม	4 755	3	1 585	3 611	0 014
	ภายในกลุ่ม	101 829	232	0 439		
	รวม	106 583	235			
สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์ เกื้อกูลต่างๆ	ระหว่างกลุ่ม	9 991	3	3 330	5 476	0 001
	ภายในกลุ่ม	141 090	232	0 608		
	รวม	151 080	235			
ลักษณะของงานที่ทำ	ระหว่างกลุ่ม	5 474	3	1 825	5 983	0 001
	ภายในกลุ่ม	70 145	230	0 305		
	รวม	75 619	233			
การควบคุมบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1 364	3	0 455	1 032	0 379
	ภายในกลุ่ม	101 797	231	0 441		
	รวม	103 161	234			
ลักษณะทางสังคม	ระหว่างกลุ่ม	5 377	3	1 792	3 133	0 026
	ภายในกลุ่ม	131 594	230	0 572		
	รวม	136 971	233			
การติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2 200	3	0 733	1 540	0 205
	ภายในกลุ่ม	109 065	229	0 476		
	รวม	111 266	232			
สภาพการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	4 023	3	1 341	2 518	0 059
	ภายในกลุ่ม	123 022	231	0 533		
	รวม	127 045	234			

จากตาราง 22 เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า

1 ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.374 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2 ความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้ทราบว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ซึ่งปรากฏผลดังตาราง 23

3 ความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้ทราบว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ซึ่งปรากฏผลดังตาราง 24

4 ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำแตกต่างกัน

ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้ทราบวาพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ซึ่งปรากฏผลดังตาราง 25

5 ความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.379 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6 ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.026 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้ทราบว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ซึ่งปรากฏผลดังตาราง 26

7 ความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสาร เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.205 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8 ความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.059 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 23 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD
โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	ม 6/ป ว ช	อนุปริญญา/ป ว ส	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
$\bar{X}$	2 677	2 790	2 733	3 333
ม 6/ป ว ช	2 677	-0 113 (0 315)	-0 559 (0 592)	-0 655* (0 001)
อนุปริญญา/ ป ว ส	2 790		0 575 (0 643)	-0 542* (0 011)
ปริญญาตรี	2 733			-0 600* (0 004)
สูงกว่า ปริญญาตรี	3 333			

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05

จากตาราง 23 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า

- 1 พนักงานพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างมากกว่าพนักงานที่มีวุฒิศึกษาระดับ ม 6 หรือ ป ว ช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 655
- 2 พนักงานพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างมากกว่าพนักงานที่มีวุฒิศึกษาระดับ อนุปริญญา หรือ ป ว ส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 542
- 3 พนักงานพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างมากกว่าพนักงานที่มีวุฒิศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 6

ตาราง 24 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ
จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	ม 6/ป ว ช	อนุปริญญา/ป ว ส	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
$\bar{X}$	2 935	3 287	3 033	3 750
ม 6/ป ว ช	2 935	-0 352* (0 008)	-0 981 (0 424)	-0 814* (0 001)
อนุปริญญา/ ป ว ส	3 287		0 254 (0 083)	-0 462 (0 066)
ปริญญาตรี	3 033			-0 716* (0 004)
สูงกว่า ปริญญาตรี	3 750			

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05

จากตาราง 24 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า

- 1 พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับ อนุปริญญา หรือ ป ว ส มีความพึงพอใจในงานด้านด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆมากกว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ม 6 หรือ ป ว ช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 352
- 2 พนักงานพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆมากกว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ม 6 หรือ ป ว ช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 814
- 3 พนักงานพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจในงานด้านด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆมากกว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 716

ตาราง 25 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ จำแนกเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา		ม 6/ป ว ช	อนุปริญญา/ป ว ส	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		3 718	3 625	3 366	3 402
ม 6/ป ว ช	X		0 092	0 351*	0 315
	3 718		(0 330)	(0 000)	(0 062)
อนุปริญญา/					
ป ว ส		3 625		0 259*	0 222
				(0 013)	(0 211)
ปริญญาตรี					-0 361
	3 366				(0 835)
สูงกว่า					
ปริญญาตรี	3 402				

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05

จากตาราง 25 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า

- 1 พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ม 6 หรือ ป ว ช มีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำมากกว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 351
- 2 พนักงานพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับอนุปริญญา หรือ ป ว ส มีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำมากกว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 259

ตาราง 26 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	ม 6/ป ว ช	อนุปริญญา/ป ว ส	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
$\bar{X}$	3 629	3 830	3 906	4 166
ม 6/ป ว ช	3 629	-0 200 (0 123)	-0 276* (0 021)	-0 537* (0 020)
อนุปริญญา/ ป ว ส	3 830		-0 762 (0 594)	-0 336 (0 168)
ปริญญาตรี	3 906			-0 260 (0 275)
สูงกว่า ปริญญาตรี	4 166			

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05

จากตาราง 26 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า

- 1 พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมมากกว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ม 6 หรือ ป ว ช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 276
- 2 พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมมากกว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ม 6 หรือ ป ว ช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 537

สมมติฐานที่ 7 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานของพนักงานกับความความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

สมมติฐานที่ 7 1 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดเท่ากันทุกแผนงาน

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดอย่างน้อยสองแผนงานไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 7 2 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานการมุ่งเน้นด้านการตลาดเท่ากันทุกแผนงาน

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานการมุ่งเน้นด้านการตลาดอย่างน้อยสองแผนงานไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 7 3 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าเท่ากันทุกแผนงาน

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าอย่างน้อยสองแผนงานไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 7 4 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากันทุกแผนงาน

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดอย่างน้อยสองแผนงานไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 7 5 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นเท่ากันทุกแผนงาน

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นอย่างน้อยสองแผนงานไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 7 6 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

H_0 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นเท่ากันทุกแผนงาน

H_1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างน้อยสองแผนงานไม่เท่ากัน

ตาราง 27 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงาน
แผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามแผนงาน

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob
การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ ได้ผลที่ดีเลิศ	ระหว่างกลุ่ม	0 604	3	0 201	0 438	0 726
	ภายในกลุ่ม	107 144	233	0 460		
	รวม	107 748	236			
การมุ่งเน้นด้านการตลาด	ระหว่างกลุ่ม	1 445	3	0 482	0 372	0 773
	ภายในกลุ่ม	301 473	233	1 294		
	รวม	302 918	236			
การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า	ระหว่างกลุ่ม	6 502	3	2 167	1 371	0 252
	ภายในกลุ่ม	368 222	233	1 580		
	รวม	374 724	236			
การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด	ระหว่างกลุ่ม	1 033	3	0 344	0 766	0 514
	ภายในกลุ่ม	104 716	233	0 449		
	รวม	105 750	236			
การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น	ระหว่างกลุ่ม	0 529	3	0 176	0 248	0 863
	ภายในกลุ่ม	166 170	234	0 710		
	รวม	166 698	237			
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	1 031	3	0 344	0 589	0 623
	ภายในกลุ่ม	135 984	233	0 584		
	รวม	137 015	236			

จากตาราง 27 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามแผนงาน เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่า ในทุกด้านมีค่าความน่าจะเป็น (p) มากกว่า 0 05 นั่นคือ พนักงานที่ทำงานในแผนงานต่างกันมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ ด้านการมุ่งเน้นการตลาด ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05

สมมติฐานที่ 8 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

แผนงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรายได้ของพนักงานกับความพึงพอใจในงานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

สมมติฐานที่ 8.1 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเท่ากันทุกแผนงาน

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างน้อยสองแผนงานไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 8.2 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างเท่ากันทุกแผนงาน

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างอย่างน้อยสองแผนงานไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 8.3 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆเท่ากันทุกแผนงาน

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆอย่างน้อยสองแผนงานไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 8.4 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำเท่ากันทุกแผนงาน

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำอย่างน้อยสองแผนงานไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 8.5 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา

H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาเท่ากันทุกแผนงาน

H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาอย่างน้อยสองแผนงานไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 8 6 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม

- H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมเท่ากันทุกแผนงาน
 H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมอย่างน้อยสองแผนงานไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 8 7 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสาร

- H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารเท่ากันทุกแผนงาน
 H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารอย่างน้อยสองแผนงานไม่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 8 8 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน

- H_0 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานเท่ากันทุกแผนงาน
 H_1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานอย่างน้อยสองแผนงานไม่เท่ากัน

ตาราง 28 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทพี
ลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามแผนงานของพนักงาน

ความพึงพอใจในงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob
โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน	ระหว่างกลุ่ม	1 956	3	0 652	1 324	0 267
	ภายในกลุ่ม	115 237	234	0 492		
	รวม	117 192	237			
ค่าจ้าง	ระหว่างกลุ่ม	2 698	3	0 899	2 002	0 114
	ภายในกลุ่ม	105 119	234	0 449		
	รวม	107 818	237			
สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์ เกื้อกูลต่างๆ	ระหว่างกลุ่ม	3 643	3	1 214	1 862	0 137
	ภายในกลุ่ม	152 604	234	0 652		
	รวม	156 247	237			
ลักษณะของงานที่ทำ	ระหว่างกลุ่ม	0 556	3	0 185	0 571	0 634
	ภายในกลุ่ม	75 299	232	0 325		
	รวม	75 855	235			
การควบคุมบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0 235	3	0 078	0 177	0 912
	ภายในกลุ่ม	103 309	233	0 443		
	รวม	103 544	236			
ลักษณะทางสังคม	ระหว่างกลุ่ม	5 630	3	1 877	3 285	0 022
	ภายในกลุ่ม	132 534	232	0 571		
	รวม	138 164	235			
การติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	3 683	3	1 228	2 632	0 051
	ภายในกลุ่ม	107 737	231	0 466		
	รวม	111 420	234			
สภาพการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	16 142	3	5 381	11 163	0 000
	ภายในกลุ่ม	112 311	233	0 482		
	รวม	128 453	236			

จากตาราง 28 เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำแนกตามแผนงาน พบว่า

- 1 ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.267 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่ทำงานในแผนกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 2 ความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.114 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่ทำงานในแผนกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 3 ความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.137 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่ทำงานในแผนกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 4 ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.634 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่ทำงานในแผนกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 5 ความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.912 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่ทำงานในแผนกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- 6 ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.022 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่ทำงานในแผนกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้ทราบว่าเป็นรายคู่ โดยดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ซึ่งปรากฏผลดังตาราง 29
- 7 ความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสาร เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.051 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่ทำงานในแผนกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 8 ความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่ทำงานในแผนกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้ทราบว่าพนักงานที่มีแผนกงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ซึ่งปรากฏผลดังตาราง 30

ตาราง 29 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามแผนกงาน

วุฒิการศึกษา		CS	SIC	Wafer Test	Support Group
	$\bar{X}$	3 818	3 822	3 397	3 890
CS	3 818		-0 044 (0 97)	0 421* (0 007)	-0 724 (0 649)
SIC	3 822			0 425* (0 005)	-0 680 (0 661)
Wafer Test	3 397				-0 493* (0 009)
Support Group	3 890				

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05

จากตาราง 29 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า

- 1 พนักงานแผนก CS มีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมมากกว่าพนักงานแผนก Wafer Test อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 421
- 2 พนักงานแผนก SIC มีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมมากกว่าพนักงานแผนก Wafer Test อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 425
- 3 พนักงานแผนก Support Group มีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมมากกว่าพนักงานแผนก Wafer Test อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 493

ตาราง 30 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามแผนงาน

วุฒิการศึกษา		CS	SIC	Wafer Test	Support Group
	X	3 409	3 093	3 757	3 710
CS	3 409		0 316*	-0 348*	-0 301*
			(0 003)	(0 016)	(0 040)
SIC	3 093			-0 664*	-0 617*
				(0 000)	(0 000)
Wafer Test	3 757				0 046
					(0 786)
Support Group	3 710				

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05

จากตาราง 30 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า

- 1 พนักงานแผนก CS มีความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานมากกว่าพนักงานแผนก SIC อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 316
- 2 พนักงานแผนก Wafer Test มีความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานมากกว่าพนักงานแผนก CS อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 348
- 3 พนักงานแผนก Support Group มีความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานมากกว่าพนักงานแผนก CS อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 301
- 4 พนักงานแผนก Wafer Test มีความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานมากกว่าพนักงานแผนก SIC อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 664
- 5 พนักงานแผนก Support Group มีความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานมากกว่าพนักงานแผนก SIC อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0 617

การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ Multiple Regression

การทดสอบสมมติฐานที่ 9-11 จะใช้การทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression ในการหาความสัมพันธ์ระหว่าง อายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และระดับงาน กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำจําแนกรายด้าน

สมมติฐานที่ 9 อายุมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์อายุมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

สมมติฐานที่ 9 1 อายุมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด

สมมติฐานที่ 9 2 อายุมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด

สมมติฐานที่ 9 3 อายุมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า

สมมติฐานที่ 9 4 อายุมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด

สมมติฐานที่ 9 5 อายุมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น

สมมติฐานที่ 9 6 อายุมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

สมมติฐานที่ 10 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

สมมติฐานที่ 10 1 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด

สมมติฐานที่ 10 2 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด

สมมติฐานที่ 10 3 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า

สมมติฐานที่ 10 4 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด

สมมติฐานที่ 10 5 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น

สมมติฐานที่ 10 6 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

สมมติฐานที่ 11 ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะ

ผู้นำของหัวหน้างานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

สมมติฐานที่ 11 1 ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ

สมมติฐานที่ 11 2 ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด

สมมติฐานที่ 11 3 ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า

สมมติฐานที่ 11 4 ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด

สมมติฐานที่ 11 5 ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น

สมมติฐานที่ 11 6 ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ตาราง 31 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และระดับงาน กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด

Model	B	SE(b)	Beta	T	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	4.055	0.400		10.132	0.000
อายุ	-0.020	0.018	-0.209	-1.136	0.257
ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	0.012	0.017	0.133	0.707	0.480
ระดับงาน	0.002	0.003	0.048	0.675	0.500

R	R ₂	R _{2 adjusted}	SE(est)	F	Sig
0.107	0.011	-0.002	0.668	0.873	0.456

จากตาราง 31 ผลการทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่าไม่มีตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับความความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 32 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และระดับงาน กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด

Model	B	SE(b)	Beta	T	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	2.894	0.680		4.254	0.000
อายุ	0.047	0.030	0.289	1.575	0.117
ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	-0.045	0.028	-0.299	-1.596	0.112
ระดับงาน	-0.010	0.006	-0.119	-1.695	0.091

R	R ₂	R _{2 adjusted}	SE(est)	F	Sig
0.135	0.018	0.005	1.135	1.406	0.242

จากตาราง 32 ผลการทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่าไม่มีตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 33 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และระดับงาน กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า

Model	B	SE(b)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	3.148	0.753		4.178	0.000
อายุ	0.018	0.033	0.100	0.547	0.585
ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	0.005	0.031	0.028	0.149	0.881
ระดับงาน	-0.009	0.006	-0.096	-1.366	0.173

R	R ₂	R _{2 adjusted}	SE(est)	F	Sig
0.168	0.028	0.015	1.257	2.194	0.09

จากตาราง 33 ผลการทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่าไม่มีตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 34 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และระดับงาน กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด

Model	B	SE(b)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	3.901	0.398		9.805	0.000
อายุ	-0.010	0.018	-0.103	-0.566	0.572
ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	0.011	0.017	0.124	0.667	0.505
ระดับงาน	-0.007	0.003	-0.134	-1.909	0.058

R	R ₂	R _{2 adjusted}	SE(est)	F	Sig
0.157	0.025	0.012	0.664	1.90	1.30

จากตาราง 34 ผลการทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่าไม่มีตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 35 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และระดับงาน กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น

Model	B	SE(b)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	3.917	0.499		7.849	0.000
อายุ	-0.014	0.022	-0.119	-0.649	0.517
ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	0.007	0.021	0.065	0.347	0.729
ระดับงาน	-0.004	0.004	-0.066	-0.943	0.347

R	R ₂	R _{2 adjusted}	SE(est)	F	Sig
0.093	0.009	-0.004	0.834	0.660	0.577

จากตาราง 35 ผลการทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่าไม่มีตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 36 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และระดับงาน กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

Model	B	SE(b)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	3.258	0.456		7.138	0.000
อายุ	0.012	0.020	0.108	0.590	0.556
ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	-0.013	0.019	-0.128	-0.682	0.496
ระดับงาน	-0.004	0.004	-0.075	-1.059	0.291

R	R ²	R ² adjusted	SE(est)	F	Sig
0.074	0.005	-0.008	0.762	0.416	0.762

จากตาราง 36 ผลการทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่าไม่มีตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การทดสอบสมมติฐานที่ 12-20 จะใช้การทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression ในการหาความสัมพันธ์ระหว่าง อายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร ระดับงาน ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำจำแนกรายด้าน กับความพึงพอใจในการทำงานจำแนกรายด้าน

สมมติฐานที่ 12 อายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์อายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

สมมติฐานที่ 12.1 อายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สมมติฐานที่ 12.2 อายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าจ้าง

สมมติฐานที่ 12.3 อายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

- สมมติฐานที่ 12 4 อายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะของงานที่ทำ
- สมมติฐานที่ 12 5 อายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา
- สมมติฐานที่ 12 6 อายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะทางสังคม
- สมมติฐานที่ 12 7 อายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านการติดต่อสื่อสาร
- สมมติฐานที่ 12 8 อายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านสภาพการทำงาน
- สมมติฐานที่ 13 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
- ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้
- สมมติฐานที่ 13 1 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- สมมติฐานที่ 13 2 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าจ้าง
- สมมติฐานที่ 13 3 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ
- สมมติฐานที่ 13 4 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะของงานที่ทำ
- สมมติฐานที่ 13 5 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา
- สมมติฐานที่ 13 6 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะทางสังคม
- สมมติฐานที่ 13 7 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านการติดต่อสื่อสาร
- สมมติฐานที่ 13 8 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านสภาพการทำงาน

- สมมติฐานที่ 14** ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
 ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้
- สมมติฐานที่ 14 1** ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- สมมติฐานที่ 14 2** ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าจ้าง
- สมมติฐานที่ 14 3** ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ
- สมมติฐานที่ 14 4** ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะของงานที่ทำ
- สมมติฐานที่ 14 5** ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา
- สมมติฐานที่ 14 6** ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะทางสังคม
- สมมติฐานที่ 14 7** ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านการติดต่อสื่อสาร
- สมมติฐานที่ 14 8** ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านสภาพการทำงาน

- สมมติฐานที่ 15** ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
 ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้
- สมมติฐานที่ 15 1** ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- สมมติฐานที่ 15 2** ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าจ้าง

สมมติฐานที่ 15 3 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

สมมติฐานที่ 15 4 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะของงานที่ทำ

สมมติฐานที่ 15 5 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 15 6 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะทางสังคม

สมมติฐานที่ 15 7 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านการติดต่อสื่อสาร

สมมติฐานที่ 15 8 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านสภาพการทำงาน

สมมติฐานที่ 16 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

สมมติฐานที่ 16 1 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สมมติฐานที่ 16 2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าจ้าง

สมมติฐานที่ 16 3 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

สมมติฐานที่ 177 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการ
ค้นหาวิธีการที่ดีกว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านการติดต่อสื่อสาร

สมมติฐานที่ 17 8 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการ
ค้นหาวิธีการที่ดีกว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านสภาพการทำงาน

สมมติฐานที่ 18 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการ
มุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละด้านโดยแบ่งสมมติฐานออกเป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

สมมติฐานที่ 18.1 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการ
มุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านโอกาสก้าวหน้าใน
หน้าที่การงาน

สมมติฐานที่ 18.2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการ
มุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าจ้าง

สมมติฐานที่ 18.3 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

สมมติฐานที่ 18.4 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะของงานที่ทำ

สมมติฐานที่ 18.5 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 186 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการ
มุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะทางสังคม

สมมติฐานที่ 187 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการ
มุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านการติดต่อสื่อสาร

สมมติฐานที่ 188 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการ
มุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านสภาพการทำงาน

สมมติฐานที่ 20 1 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สมมติฐานที่ 20 2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าจ้าง

สมมติฐานที่ 20 3 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

สมมติฐานที่ 20 4 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะของงานที่ทำ

สมมติฐานที่ 20 5 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 20 6 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะทางสังคม

สมมติฐานที่ 20 7 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านการติดต่อสื่อสาร

สมมติฐานที่ 20 8 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านสภาพการทำงาน

ตาราง 37 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้าน
โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

Model	B	SE(b)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	0.640	0.384		1.664	0.098
อายุ	-0.009	0.014	-0.087	-0.639	0.524
ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	0.014	0.013	0.147	1.072	0.285
ระดับงาน	0.005	0.003	0.102	1.945	0.053
การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด	0.169	0.072	0.160	2.353	0.020
การมุ่งเน้นด้านการตลาด	0.019	0.034	0.031	0.563	0.574
การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า	0.021	0.033	0.037	0.626	0.532
การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด	0.166	0.075	0.157	2.214	0.028
การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น	0.208	0.067	0.245	3.123	0.002
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น	0.207	0.076	0.222	2.735	0.007

R	R ²	R ² adjusted	SE(est)	F	Sig
0.706	0.499	0.478	0.512	24.235	0.000

จากตาราง 37 เมื่อทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระดับน้อยในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.169, 0.166, 0.208, และ 0.207 ตามลำดับ และค่า $R^2_{adjusted}$ เท่ากับ 0.478 แสดงว่าตัวแปรเหล่านี้สามารถร่วมกันอธิบายความเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ร้อยละ 47.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ว่า

- 1 ถ้าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะเพิ่มขึ้น 0.169 หน่วย

- 2 ถ้าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะเพิ่มขึ้น 0.166 หน่วย
- 3 ถ้าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะเพิ่มขึ้น 0.208 หน่วย
- 4 ถ้าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะเพิ่มขึ้น 0.207 หน่วย

ตาราง 38 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้าน
ค่าจ้าง

Model	B	SE(b)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	0.618	0.470		1.314	0.190
อายุ	0.023	0.017	0.230	1.333	0.184
ระยะเวลาที่รวมงานกับองค์กร	-0.016	0.016	-0.172	-0.981	0.328
ระดับงาน	0.009	0.003	0.187	2.792	0.006
การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ	0.062	0.088	0.061	0.708	0.480
การมุ่งมั่นด้านการตลาด	0.134	0.042	0.225	3.220	0.001
การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า	0.017	0.041	0.031	0.407	0.684
การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด	0.089	0.092	0.087	0.969	0.334
การตั้งใจให้เกิดความมุ่งมั่น	0.112	0.082	0.137	1.375	0.171
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น	-0.021	0.092	-0.023	-0.226	0.821

R	R ²	R ² adjusted	SE(est)	F	Sig
0.435	0.189	0.156	0.626	5.688	0.000

จากตาราง 38 เมื่อทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่า ระดับงานและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งมั่นด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างในระดับน้อยในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.009, 0.134 ตามลำดับ และค่า $R^2_{adjusted}$ เท่ากับ 0.156 แสดงว่าตัวแปรเหล่านี้สามารถรวมกันอธิบายความเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างได้ร้อยละ 15.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ว่า

- 1 ถ้าพนักงานมีระดับงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างจะเพิ่มขึ้น 0.009 หน่วย
- 2 ถ้าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการมุ่งมั่นด้านการตลาดเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างจะเพิ่มขึ้น 0.134 หน่วย

ตาราง 39 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้าน
สิงคอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

Model	B	SE(b)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	1.164	0.548		2.122	0.035
อายุ	0.045	0.020	0.384	2.258	0.025
ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	-0.073	0.019	-0.673	-3.909	0.000
ระดับงาน	0.005	0.004	0.091	1.375	0.170
การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด	0.088	0.103	0.073	0.858	0.392
การมุ่งเน้นด้านการตลาด	0.093	0.049	0.132	1.919	0.056
การค้นหาวិธีการที่ดีกว่า	0.081	0.048	0.127	1.700	0.090
การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด	0.048	0.107	0.040	0.452	0.652
การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น	0.009	0.095	0.010	0.098	0.922
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น	-0.002	0.108	-0.002	-0.019	0.985

R	R ₂	R _{2 adjusted}	SE(est)	F	Sig
0.463	0.214	0.182	0.730	6.634	0.000

จากตาราง 39 เมื่อทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่า อายุและระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิงคอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ โดยอายุของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิงคอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆในระดับน้อยในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.045 ส่วนระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิงคอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆในระดับน้อยในทิศทางตรงข้าม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -0.073 และค่า $R_{2 \text{ adjusted}}$ เท่ากับ 0.182 แสดงว่าตัวแปรเหล่านี้สามารถร่วมกันอธิบายความเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานด้านสิงคอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆได้ร้อยละ 18.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ว่า

- 1 ถ้าพนักงานมีอายุเพิ่มขึ้น 1 ปี ความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์
เกื้อกูลต่างๆจะเพิ่มขึ้น 0.045 หน่วย
- 2 ถ้าพนักงานมีระยะเวลาทำงานกับองค์กรเพิ่มขึ้น 1 ปี ความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆจะลดลง 0.073 หน่วย

ตาราง 40 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้าน
ลักษณะของงานที่ทำ

Model	B	SE(b)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	1.844	0.356		5.184	0.000
อายุ	0.004	0.013	0.045	0.290	0.772
ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	0.002	0.012	0.025	0.159	0.874
ระดับงาน	-0.007	0.003	-0.172	-2.847	0.005
การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ	-0.014	0.069	-0.017	-0.208	0.835
การมุ่งมั่นด้านการตลาด	0.042	0.031	0.084	1.330	0.185
การค้นหาวិธีการที่ดีกว่า	0.010	0.070	0.014	0.146	0.884
การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด	0.307	0.073	0.360	4.187	0.000
การตั้งใจให้เกิดความมุ่งมั่น	-0.058	0.063	-0.085	-0.926	0.356
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น	0.192	0.070	0.252	2.755	0.006

R	R ²	R ² adjusted	SE(est)	F	Sig
0.591	0.350	0.323	0.470	12.959	0.000

จากตาราง 40 เมื่อทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่า ระดับงาน ความ
คิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด และ
ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน
ด้านลักษณะของงานที่ทำ โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้าน
การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดและด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอ
ใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำในระดับน้อยในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ
0.307 และ 0.192 ตามลำดับ ส่วนระดับงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจใน

ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำได้ร้อยละ 32.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากความสัมพันธ์สหสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ว่า

- 1 ถ้าพนักงานมีระดับงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำจะลดลง 0.007 หน่วย
- 2 ถ้าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำจะเพิ่มขึ้น 0.307 หน่วย
- 3 ถ้าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านพัฒนาตนเองและผู้อื่นเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำจะเพิ่มขึ้น 0.192 หน่วย

ตาราง 41 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้าน
การควบคุมบังคับบัญชา

Model	B	SE(b)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	-0.072	0.312		-0.231	0.817
อายุ	0.022	0.011	0.234	1.974	0.049
ระยะเวลาที่รวมงานกับองค์กร	-0.019	0.011	-0.214	-1.779	0.077
ระดับงาน	-0.001	0.002	-0.031	-0.666	0.506
การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ	0.186	0.059	0.188	3.172	0.002
การมุ่งเน้นด้านการตลาด	0.034	0.028	0.059	1.236	0.218
การค้นหาวិธีการที่ดีกว่า	0.011	0.027	0.020	0.387	0.699
การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด	0.090	0.061	0.091	1.476	0.141
การตั้งใจให้เกิดความมุ่งมั่น	0.284	0.054	0.359	5.234	0.000
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น	0.192	0.062	0.221	3.116	0.002

R	R ₂	R _{2 adjusted}	SE(est)	F	Sig
0.784	0.615	0.599	0.416	38.754	0.000

จากตาราง 41 เมื่อทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่า อายุ ความคิด
เห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ
ด้านการตั้งใจให้เกิดความมุ่งมั่น และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึง
พอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาในระดับน้อยในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์
เท่ากับ 0.022, 0.186, 0.284, และ 0.192 ตามลำดับ และค่า $R_{2 adjusted}$ เท่ากับ 0.599 แสดงว่าตัว
แปรเหล่านี้สามารถร่วมกันอธิบายความเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับ
บัญชาได้ร้อยละ 59.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ว่า

- 1 ถ้าอายุของพนักงานเพิ่มขึ้น 1 ปี ความความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับ
บัญชาจะเพิ่มขึ้น 0.022 หน่วย

- 2 ถ้าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาจะเพิ่มขึ้น 0.186 หน่วย
- 3 ถ้าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาจะเพิ่มขึ้น 0.284 หน่วย
- 4 ถ้าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาจะเพิ่มขึ้น 0.192 หน่วย

ตาราง 42 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม

Model	B	SE(b)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	1.633	0.540		3.023	0.003
อายุ	0.040	0.020	0.359	2.041	0.042
ระยะเวลาที่รวมงานกับองค์กร	-0.041	0.018	-0.397	-2.225	0.027
ระดับงาน	0.007	0.004	0.117	1.705	0.090
การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพท์ที่ดีเลิศ	0.127	0.101	0.111	1.251	0.212
การมุ่งมั่นด้านการตลาด	-0.011	0.048	-0.016	-0.225	0.822
การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า	0.023	0.047	0.038	0.489	0.625
การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด	-0.067	0.105	-0.059	-0.640	0.523
การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น	0.184	0.093	0.202	1.973	0.049
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น	0.090	0.106	0.090	0.849	0.397

R	R ²	R ² adjusted	SE(est)	F	Sig
0.390	0.152	0.117	0.717	4.315	0.000

จากตาราง 42 เมื่อทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่า อายุ ระยะเวลาที่รวมงานกับองค์กร และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านจูงใจให้

เกิดความมุ่งมั่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม โดยอายุและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมในระดับน้อยในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.040 และ 0.184 ตามลำดับ ส่วนระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมในระดับน้อยในทิศทางตรงข้ามโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -0.41 และค่า $R^2_{adjusted}$ เท่ากับ 0.117 แสดงว่าตัวแปรเหล่านี้สามารถร่วมกันอธิบายความเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมได้ร้อยละ 11.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ว่า

- 1 ถ้าพนักงานมีอายุเพิ่มขึ้น 1 ปี ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมจะเพิ่มขึ้น 0.040 หน่วย
- 2 ถ้าพนักงานมีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรเพิ่มขึ้น 1 ปี ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมจะลดลง 0.041 หน่วย
- 3 ถ้าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมจะเพิ่มขึ้น 0.184 หน่วย

ตาราง 43 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสาร

Model	B	SE(b)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	1 094	0 455		2 406	0 017
อายุ	0 003	0 016	0 034	0 209	0 834
ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	-0 002	0 015	-0 023	-0 141	0 888
ระดับงาน	0 000	0 003	-0 010	-0 155	0 877
การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ	0 256	0 085	0 245	3 006	0 003
การมุ่งเน้นด้านการตลาด	0 063	0 040	0 103	1 565	0 119
การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า	0 015	0 039	0 028	0 394	0 694
การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด	0 123	0 089	0 118	1 393	0 165
การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น	0 006	0 079	0 008	0 081	0 936
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น	0 155	0 090	0 168	1 728	0 085
R	R ₂	R _{2 adjusted}	SE(est)	F	Sig
0 535	0 286	0 257	0 602	9 626	0 000

จากตาราง 43 เมื่อทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสาร โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารในระดับน้อยในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0 256 และค่า $R_{2 \text{ adjusted}}$ เท่ากับ 0 257 แสดงว่าตัวแปรนี้สามารถอธิบายความเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารได้ร้อยละ 25 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05

จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านการติดต่อสื่อสารจะเพิ่มขึ้น 0 256 หน่วย

ตาราง 44 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน

Model	B	SE(b)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	1 675	0 489		3 427	0 001
อายุ	-0 020	0 018	-0 183	-1 109	0 269
ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	0 012	0 017	0 118	0 709	0 479
ระดับงาน	0 011	0 003	0 200	3 123	0 002
การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด	0 169	0 091	0 152	1 849	0 066
การมุ่งมั่นด้านการตลาด	0 003	0 043	0 004	0 061	0 952
การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า	-0 013	0 042	-0 023	-0 309	0 757
การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด	0 161	0 095	0 145	1 689	0 093
การตั้งใจให้เกิดความมุ่งมั่น	0 055	0 085	0 062	0 653	0 514
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น	0 205	0 096	0 210	2 135	0 034

R	R ₂	R _{2 adjusted}	SE(est)	F	Sig
0 510	0 261	0 230	0 651	8 534	0 000

จากตาราง 44 เมื่อทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่า ระดับงานและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน โดยระดับงานและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานในระดับน้อยในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0 011 และ 0 205 ตามลำดับ และค่า $R_{2 \text{ adjusted}}$ เท่ากับ 0 230 แสดงว่าตัวแปรเหล่านี้สามารถร่วมกันอธิบายความเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานได้ร้อยละ 23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 05

จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ว่า

- 1 ถ้าระดับงานของพนักงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานจะเพิ่มขึ้น 0 011 หน่วย

- 2 ถ้าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเอง และผู้อื่นเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานจะเพิ่มขึ้น 0.205 หน่วย

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 45-46

เครื่องหมาย √ หมายความว่าสอดคล้องกับสมมติฐาน

เครื่องหมาย X หมายความว่าไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

ตาราง 45 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานและความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน					
	แสดงความมุ่งมั่น	มุ่งเน้นด้านการตลาด	ค้นหาวิธีการที่ดีกว่า	มุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด	จงใจให้เกิดความมุ่งมั่น	พัฒนาตนเองและผู้อื่น
เพศ	X	√	√	√	√	√
อายุ	X	X	X	X	X	X
วุฒิการศึกษา	X	X	X	X	X	X
ระดับรายได้	X	X	X	X	X	X
ระยะเวลาที่ร่วมงาน	X	X	X	X	X	X
แผนงาน	X	X	X	X	X	X
ระดับงาน	X	X	X	X	X	X

ตาราง 46 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ปัจจัยส่วนบุคคลและความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ
ของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

	ความพึงพอใจในงาน							
	โอกาส ก้าวหน้า	ค่าจ้าง	ประโยชน์ ต่างๆ	ลักษณะ งาน	การบังคับ บัญชา	ลักษณะ ทางสังคม	การสื่อสาร	สภาพการ ทำงาน
ปัจจัยส่วนบุคคล								
เพศ	x	x	x	√	x	√	x	x
อายุ	x	x	√	x	√	√	x	x
วุฒิการศึกษา	x	√	√	√	x	√	x	x
ระดับรายได้	x	x	√	√	x	x	x	√
ระยะเวลาที่ร่วมงาน	x	x	√	x	x	√	x	x
แผนงาน	x	x	x	x	x	√	x	√
ระดับงาน	x	√	x	√	x	x	x	√
ภาวะผู้นำ								
การแสดงความมุ่งมั่น	√	x	x	x	√	x	x	x
การมุ่งเน้นด้าน การตลาด	x	√	x	x	x	x	x	x
การค้นหาวิธีการที่ ดีกว่า	x	x	x	x	x	x	x	x
การมุ่งหวังประ สิทธิภาพสูงสุด	√	x	x	√	x	x	x	x
การจูงใจให้เกิด ความมุ่งมั่น	√	x	x	x	√	√	x	x
การพัฒนาตนเอง และผู้อื่น	√	x	x	√	√	x	x	√

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยภาวะผู้นำของหัวหน้างานนั้นกำหนดจากภาวะผู้นำของฟิลิปส์ นอกจากนั้นยังศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ในการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ความมุ่งหมายของงานวิจัย

- 1 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับรายได้ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร แผนงาน และระดับงาน ที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์กร
- 2 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับรายได้ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร แผนงาน และระดับงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 3 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

สมมติฐานของการศึกษาวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 เพศมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
- สมมติฐานที่ 2 เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 3 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
- สมมติฐานที่ 4 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 5 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
- สมมติฐานที่ 6 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 7 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

สมมติฐานที่ 8 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 9 อายุมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

สมมติฐานที่ 10 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

สมมติฐานที่ 11 ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

สมมติฐานที่ 12 อายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 13 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 14 ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 15 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการแสดง ความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 16 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งเน้น ด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 17 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 18 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งหวัง ประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 19 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 20 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

พนักงานของฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ซึ่งมีทั้งสิ้น 643 คน การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 643 คน โดยอาศัยสูตรของ Taro Yamane (Yamane 1970 580-581) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 247 คน และเพิ่มอีก 20 คน เพื่อป้องกันกรณีเก็บแบบสอบถามได้ไม่ครบและแบบสอบถาม

ถามไม่สมบูรณ์ จะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 267 คน จากนั้นใช้วิธีเลือกตัวอย่างประกอบด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่

ขั้นที่ 1 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) (กัลยา, 2545) โดยแยกตามแผนกของพนักงานและระดับการปฏิบัติงาน ขั้นที่ 2 ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างของแต่ละชั้นภูมิโดยขนาดตัวอย่างเป็นไปตามสัดส่วนประชากร ขั้นที่ 3 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือในการวิจัยโดยการออกแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ระดับรายได้ แผนกงาน ซึ่งลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด จำนวน 5 ข้อ ส่วน อายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร ระดับงาน ซึ่งลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามความคิดของพนักงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบ Likert Scale ใน 6 ด้าน โดยระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบ Likert Scale ใน 8 ด้าน โดยระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อรับข้อเสนอแนะจากพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ที่มีเกี่ยวกับหัวหน้างาน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอให้กับกลุ่มตัวอย่าง และขอความร่วมมือจากพนักงานกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจในวัตถุประสงค์ และอธิบายวิธีตอบแบบสอบถามก่อนให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบตามลำพัง

และนำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวม ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพื่อดำเนินการสรุปผลต่อไป

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1 นำข้อมูลในตอนต้นที่ 1 ซึ่งเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ระดับรายได้ แผนกงาน อายุ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร ระดับงาน มาแจกแจงความถี่ และเสนอผลเป็นคำร้อยละ

2 นำข้อมูลในตอนต้นที่ 2 ซึ่งเกี่ยวกับความคิดของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน มาหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3 นำข้อมูลในตอนต้นที่ 3 ซึ่งเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานพนักงาน มาหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4 นำข้อมูลมาทำการทดสอบสมมติฐาน

5 นำข้อมูลข้อเสนอแนะมาวิเคราะห์

การทดสอบสมมติฐาน

1 การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ Independent Sample t-test

ผู้วิจัยใช้สถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1 และสมมติฐานที่ 2

2 การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ One Way Anova

ผู้วิจัยใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบสมมติฐานที่ 3-8

3 การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ Multiple Regression

ผู้วิจัยใช้สถิติ Multiple Regression ในการทดสอบสมมติฐานที่ 9-20

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และความพึงพอใจในการทำงาน ของบริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ เมื่อพิจารณาดตามเพศ พบว่า มีกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชาย มีจำนวน 81 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 34.0 และ เป็นเพศหญิง จำนวน 157 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 66.0

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุเฉลี่ย 32.1 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุน้อยที่สุดเท่ากับ 19 ปี และมีอายุสูงสุดเท่ากับ 49 ปี

ระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับ ม.6 หรือ ปว.ช. มีจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 45.76 รองลงมาคือปริญญาตรีที่มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 51 ตามด้วยระดับอนุปริญญา หรือ ปว.ส. มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 21.61 และระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวนน้อยที่สุดคือ 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.08

ระดับรายได้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 44.38 รองลงมาได้แก่ระดับรายได้ 10,001-20,000 บาท มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 36.21 ตามด้วยระดับรายได้มากกว่า 40,001 บาทขึ้นไปมีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.88 ส่วนระดับรายได้ 30,001-40,000 บาท มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.16

แผนกงาน ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ในแผนก SIC มากที่สุดเป็นจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50 รองลงมาได้แก่ แผนก CS มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 32.77 ตามด้วยแผนก Wafer Test มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ส่วนแผนก Support Group มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 13.45

ระดับงาน ผู้ตอบแบบสอบถามในแผนก CS เป็นพนักงานระดับบริหาร 11 คน เป็นพนักงานรายเดือนซึ่งไม่ใช่ระดับบริหาร 14 คน และเป็นพนักงานรายวัน 53 คน ผู้ตอบแบบสอบถามในแผนก SIC เป็นพนักงานระดับบริหาร 10 คน เป็นพนักงานรายเดือนซึ่งไม่ใช่ระดับบริหาร 15 คน และเป็นพนักงานรายวัน 69 คน ผู้ตอบแบบสอบถามในแผนก Support Group เป็นพนักงานระดับบริหาร 13 คน เป็นพนักงานรายเดือนซึ่งไม่ใช่ระดับบริหาร 14 คน และเป็นพนักงานรายวัน 5 คน ผู้ตอบแบบสอบถามในแผนก Wafer Test เป็นพนักงานระดับบริหาร 9 คน เป็นพนักงานรายเดือนซึ่งไม่ใช่ระดับบริหาร 4 คน และเป็นพนักงานรายวัน 21 คน

ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงานเฉลี่ย 10.73 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงานน้อยที่สุดเท่ากับ 1 ปี และมีอายุงานสูงสุดเท่ากับ 30 ปี ค่ากลางของข้อมูลด้านอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากับ 9 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงาน 10 ปีมากที่สุด

2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำด้านการแสดงความมุ่งมั่น เพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศของหัวหน้างานอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.566 ในด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.779 ในด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.656 ในด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.612 ในด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.476 ในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.441 ซึ่งลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน แผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ที่มากที่สุดเป็นอันดับ หนึ่ง คือ ด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด, อันดับสอง คือ ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า และลักษณะความเป็นผู้นำที่น้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

3 การวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.364 ในด้านค่าจ้างอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 2.747 ในด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.074 ในด้านลักษณะของงานที่ทำอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.583 ในด้านการควบคุมบังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.224 ในด้านลักษณะสังคมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.769 ในด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.377 ในด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.374

ซึ่งระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ที่มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง คือ ด้านด้านลักษณะทางสังคม อันดับสอง คือ ด้านลักษณะของงานที่ทำ อันดับสาม คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร และระดับความพึงพอใจที่น้อยที่สุด คือ ด้านค่าจ้าง ตามด้วยด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆและด้านการควบคุมบังคับบัญชา

4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

งานวิจัยนี้มีสมมติฐาน 20 ข้อ ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 มีดังต่อไปนี้

- 1 เพศมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้าน การมุ่งเน้นด้านการตลาด การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น และการพัฒนาตนเองและผู้อื่น
- 2 เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้าน ลักษณะของงานที่ทำและลักษณะทางสังคม
- 3 ระดับรายได้ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทุกด้าน
- 4 ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์ เกื้อกูลต่างๆ ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านสภาพการทำงาน
- 5 วุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทุกด้าน
- 6 วุฒิการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง ด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์ เกื้อกูลต่างๆ ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านลักษณะทางสังคม
- 7 แผนงานไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทุกด้าน
- 8 แผนงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมและด้านสภาพการทำงาน
- 9 อายุไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทุกด้าน
- 10 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทุกด้าน
- 11 ระดับงานไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทุกด้าน
- 12 อายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์ เกื้อกูลต่างๆ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และด้านลักษณะทางสังคม
- 13 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์ เกื้อกูลต่างๆ และด้านลักษณะทางสังคม
- 14 ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้าน ค่าจ้าง ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านสภาพการทำงาน
- 15 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการแสดงความมุ่งมั่น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงานด้าน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านการควบคุมบังคับบัญชา
- 16 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงานด้านค่าจ้าง

- 17 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกด้าน
- 18 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านลักษณะของงานที่ทำ
- 19 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และด้านลักษณะทางสังคม
- 20 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และด้านสภาพการทำงาน

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย สามารถสรุปประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ

ปัจจัยส่วนบุคคลในการวิจัยได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับรายได้ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร แผนงาน และระดับงาน ผลการวิจัยพบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น โดยเพศหญิงมีความคิดเห็นว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำในด้านดังกล่าวมากกว่าเพศชาย

2 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและ ความพึงพอใจในการทำงานดังต่อไปนี้

- 1 อายุ เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้นเรื่อยๆ ตำแหน่งหน้าที่การงานมักจะสูงตามไปด้วย ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่จะพอใจในการทำงานมากขึ้น
- 2 อายุการทำงาน พนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยมีแนวโน้มจะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุงานมาก
- 3 ระดับอาชีพ บุคคลที่มีระดับอาชีพสูงมักจะพอใจในงานมากกว่าบุคคลที่มีระดับอาชีพต่ำ
- 4 ระดับการศึกษา บุคคลที่มีการศึกษาในระดับการศึกษาสูงมักจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าบุคคลที่มีการศึกษาในระดับ
- 5 เพศและเชื้อชาติ จากการวิจัยศึกษาโดยทั่วไปพบว่าเพศและเชื้อชาติไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน
- 6 ขนาดขององค์กร (ขนาดขององค์กรในที่นี้หมายถึงขนาดของหน่วยปฏิบัติงานเช่นโรงงาน) เมื่อองค์กรขยายขนาดขึ้น มีแนวโน้มที่พนักงานจะมีความพึงพอใจในงานลดลง

การวิจัยนี้ได้พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในงานดังนี้

เพศ

การวิจัยนี้พบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ และลักษณะทางสังคม โดยเพศหญิงมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำมากกว่าเพศชาย ในขณะที่เพศชายมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมมากกว่าเพศหญิง แต่เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าจ้าง ด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านสภาพการทำงาน

อายุ

การวิจัยนี้พบว่า อายุของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และด้านลักษณะทางสังคม โดยที่เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้นพนักงานจะมีความพึงพอใจในงานด้านดังกล่าวมากขึ้น แต่อายุของ

พนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าจ้าง ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านสภาพการทำงาน

วุฒิการศึกษา

การวิจัยนี้พบว่าวุฒิการศึกษาของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง ด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านลักษณะทางสังคม โดยที่พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีความพึงพอใจในการทำงานในด้านค่าจ้างสูงกว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาดำกว่า พนักงานที่มีการศึกษาในระดับ ม 6 หรือ ปวช มีความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่า ซึ่งอาจเป็นผลมาจากพนักงานที่จบการศึกษาระดับดังกล่าวจะทำงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการหรือเป็นพนักงานรายวันซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับค่าจ้างต่ำสุด ดังนั้นสวัสดิการต่างๆนอกเหนือจากค่าจ้างไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการสำหรับครอบครัวหรือสวัสดิการรักษาพยาบาลจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานกลุ่มดังกล่าว พนักงานที่มีการศึกษาในระดับ ม 6 หรือ ปวช มีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่า

ระดับรายได้

การวิจัยพบว่าระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านสภาพการทำงาน โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 40,001 บาท มีความพึงพอใจในงานในด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ มากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่พนักงานที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาทต่อเดือนนั้นประกอบด้วยพนักงานในระดับบริหารซึ่งมีอายุงานไม่ถึง 5 ปี ที่จะได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆจากบริษัทน้อยกว่าพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานมากกว่า นอกจากนั้นในช่วงกลุ่มรายได้ดังกล่าวยังประกอบด้วยพนักงานที่ทำงานระดับปฏิบัติการและช่างเทคนิคที่มีอายุงานมาก ซึ่งกลุ่มดังกล่าวจะเป็นกลุ่มที่ทำงานมานานแต่ตำแหน่งงานอาจไม่เปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก ซึ่งส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้นไม่สูงมาก แต่อาจต้องรับผิดชอบกับภาระในครอบครัวทำให้อาจมีความเห็นว่า สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการการเกษียณก่อนกำหนด สวัสดิการรักษาพยาบาล และสวัสดิการสำหรับครอบครัวพนักงานที่ได้รับนั้นน้อยเมื่อเทียบกับพนักงานที่มีรายได้ช่วงอื่น สำหรับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำนั้น การวิจัยพบว่ารายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในด้านดังกล่าว

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นภาพร อัมวากัญจน์ (2546) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ภาควิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (มหาชน) สังกัดสาขาส่วนกลางพบว่า รายได้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านลักษณะงาน การวิจัยนี้พบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท มีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท ถ้าพิจารณาพนักงานที่มีรายได้ในช่วง 20,001-30,000 บาท ส่วนมากจะเป็นพนักงานรายเดือนที่ไม่ใช่ระดับบริหารและเป็นพนักงานรายเดือนระดับบริหาร ซึ่งแตกต่างจาก กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท ที่ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ช่างเทคนิค และวิศวกรระดับต้น พนักงานในกลุ่มที่มีรายได้ 20,000-30,000 จะเป็นพนักงานที่เข้าใจและมีความคุ้นเคยกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมีประสบการณ์ค่อนข้างมากในงานที่ทำ แต่อย่างไรก็ตามพนักงานอาจรู้สึกว่าการนำเสนองาน ความท้าทาย และความเหมาะสมของงานลดลง จึงทำให้มีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำน้อยกว่าสองกลุ่มที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

พิจารณาความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน พบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท เป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจในสภาพการทำงานน้อยกว่าทุกกลุ่ม ซึ่งอาจเป็นผลมาจาก พนักงานส่วนใหญ่ที่มีรายได้ในช่วงดังกล่าวจะเป็นพนักงานตำแหน่งช่างเทคนิค และวิศวกรระดับต้นที่ต้องอาศัยเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานมากกว่าพนักงานกลุ่มอื่น ดังนั้นความไม่เพียงพอในเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอาจเป็นเหตุให้ความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานของพนักงานกลุ่มดังกล่าวต่ำกว่ากลุ่มอื่น

แต่ระดับรายได้ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าจ้าง ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านลักษณะทางสังคม และด้านการติดต่อสื่อสาร

ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร

การวิจัยนี้พบว่าระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ และด้านลักษณะทางสังคม โดยที่ถ้าพนักงานมีระยะเวลาร่วมงานกับองค์กรเพิ่มขึ้นความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ และความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมจะลดลง แต่ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าจ้าง

ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านสภาพการทำงาน

แผนงาน

การวิจัยพบว่าแผนงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมและด้านสภาพการทำงาน โดยที่แผนก Wafer Test มีความพึงพอใจในด้านลักษณะทางสังคมน้อยกว่าแผนกอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น CS, SIC หรือ Support Group มาก ส่วนความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานนั้น การวิจัยพบว่า แผนก SIC มีความพึงพอใจในงานด้านดังกล่าวน้อยกว่าแผนกอื่นทั้งหมด

ระดับงาน

การวิจัยนี้พบว่าระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านสภาพการทำงาน โดยที่ถ้าพนักงานมีระดับงานเพิ่มขึ้นความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างและสภาพการทำงานจะเพิ่มขึ้น แต่ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำจะลดลง

ในขณะที่ระดับงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านลักษณะทางสังคม และด้านการติดต่อสื่อสาร

3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้านการควบคุมบังคับบัญชา โดยที่ถ้าพนักงานเห็นว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศเพิ่มขึ้นความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้านการควบคุมบังคับบัญชาจะเพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการแสดงวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนว่าหน่วยงานจะเป็นอย่างไรในอนาคต การกำหนดเป้าหมายได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เป็นปัจจัยที่ทำให้

พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการควบคุมบังคับบัญชาเพิ่มขึ้น

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างโดยที่ ถ้าพนักงานเห็นว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างจะเพิ่มขึ้น

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานในทุกๆด้าน

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้านลักษณะของงานที่ทำโดยที่ ถ้าพนักงานเห็นว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านลักษณะของงานจะเพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการตั้งเป้าหมายของการทำงานโดยคำนึงถึงศักยภาพของพนักงานและหน่วยงานและพิจารณาเทียบกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ การกระตุ้นพนักงานให้มีผลงานดีขึ้น และการไม่ยอมรับผลงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านลักษณะของงานจะเพิ่มขึ้น

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา และด้านลักษณะทางสังคม โดยที่ถ้าพนักงานเห็นว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้นความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และด้านลักษณะทางสังคมจะเพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถ

อธิบายได้ว่า การรับฟังคำแนะนำจากพนักงานด้วยความเต็มใจ การให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน และการทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายของเขามีความสำคัญกับองค์กร เป็นปัจจัยที่ทำให้ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และด้านลักษณะทางสังคมเพิ่มขึ้น

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านการควบคุมบังคับบัญชา โดยที่ถ้าพนักงานเห็นว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านการควบคุมบังคับบัญชาจะเพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การให้คำแนะนำหรือสอนงานเพื่อให้พนักงานปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น การแจ้งให้พนักงานทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งอย่างตรงไปตรงมาโดยปราศจากอคติ การแจ้งให้พนักงานทราบว่าควรปรับปรุงและเพิ่มเติมความสามารถในจุดใดบ้าง และการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งจากหน่วยงานภายในหรือภายนอกเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านการควบคุมบังคับบัญชาเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากการศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานของฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และความพึงพอใจในการทำงาน สามารถนำผลการวิจัยมาสรุปเป็นข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1 ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

จากการวิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ ด้านมุ่งมั่นด้านการตลาด ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานในด้านต่าง ๆ นั่นคือความพึงพอใจในการทำงานจะสูงขึ้นถ้าพนักงานมีความคิดเห็นว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำในด้านดังกล่าวสูงขึ้น ดังนั้นบริษัทฟิลิปส์ฯ สามารถนำผลการวิจัยดังกล่าวใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารและหัวหน้างานทุกคน นอกจากนั้นยังสามารถกำหนดแนวทางสำหรับการคัดเลือกพนักงานระดับบริหารหรือหัวหน้างาน การคัด

เลือกหรือการพัฒนาหัวหน้างานให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายลักษณะของภาวะผู้นำที่หัวหน้างานควรมีหรือควรพัฒนาดังต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด

บริษัทฟิลิปส์ควรพัฒนาหรือคัดเลือกหัวหน้างานที่เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์นั้นคือสามารถตอบคำถามพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าในอนาคตหน่วยงานต้องเป็นอย่างไร นอกจากนั้นหัวหน้างานต้องสามารถกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และต้องสามารถกำหนดวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ตลอดจนจะต้องมีการควบคุมหรือตรวจสอบการปฏิบัติการอยู่เสมอเพื่อให้มั่นใจได้ว่าเป้าหมายนั้นสามารถบรรลุได้

2) ภาวะผู้นำด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด

บริษัทฟิลิปส์ควรพัฒนาหรือคัดเลือกหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด นั่นคือการตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกและเข้าใจในสภาพธุรกิจที่มีผลกระทบต่อองค์กร ลักษณะของหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดประกอบด้วย การตรวจสอบความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอเพื่อนำความต้องการนั้นสู่การพัฒนาการทำงาน โดยการทำงานต้องยึดหลักการตอบสนองความต้องการของลูกค้า นอกจากนั้นหัวหน้างานต้องมโนนโยบายเชิงรุกนั้นคือต้องสามารถทำการประเมินได้ว่าในอนาคตลูกค้ามีความต้องการหรือมีความคาดหวังอะไรเพื่อเตรียมแผนการรองรับ

3) ภาวะผู้นำด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด

ภาวะผู้นำด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน พฤติกรรมดังต่อไปนี้สามารถอธิบายภาวะผู้นำด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดได้แก่ การตั้งเป้าหมายของหน่วยงานได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน นั่นคือจะต้องไม่กำหนดเป้าหมายการทำงานสูงหรือต่ำเกินไป นอกจากนั้นการตั้งเป้าหมายควรมีความท้าทายนั้นคือควรตั้งเป้าหมายโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ และหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำดังกล่าวจะต้องไม่ยอมรับผลการปฏิบัติที่ต่ำกว่ามาตรฐาน นั่นคือต้องทำตัวเป็นแบบอย่างของผู้ที่ต้องการผลปฏิบัติการที่ดีที่สุดได้

4) ภาวะผู้นำด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น

การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นคือภาวะผู้นำที่หัวหน้างานทุกคนควรมี นั่นคือหัวหน้างานสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ได้ ลักษณะของหัวหน้า

งานที่มีภาวะผู้นำดังกล่าวได้แก่ การรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าการให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นดีรับฟังความคิดเห็นและนำความคิดเห็นต่าง ๆ มาปรับปรุงหน่วยงานหรือกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น นอกจากนั้นหัวหน้างานควรให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดเป้าหมายนั้นทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าและทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนมีส่วนร่วม นอกจากนั้นหัวหน้างานต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าเป้าหมายของเขามีความสำคัญกับองค์กร โดยหัวหน้างานต้องกำหนดเป้าหมายในการทำงานของแต่ละบุคคลได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

5) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น

หัวหน้างานต้องเป็นคนที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ตนเองถูกพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนั้นหัวหน้างานต้องรู้จักการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน นอกจากนั้นเพื่อเป็นการเตรียมพนักงานที่มีความสามารถเพื่อรองรับตำแหน่งสำคัญ การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญที่หัวหน้างานไม่สามารถละเลยได้ ลักษณะของหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำดังกล่าวดังประกอบด้วย การให้คำแนะนำหรือการสอนงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การชี้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบโดยปราศจากอคติ การแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าควรปรับปรุงและเพิ่มเติมความสามารถในจุดใดบ้าง ตลอดจนหัวหน้างานต้องมีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกองค์กร

ผู้วิจัยแนะนำว่า บริษัทควรคัดเลือกพนักงานระดับบริหารและหัวหน้างานโดยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในแต่ละด้านดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การคัดเลือกพนักงานที่มีภาวะผู้นำดังกล่าวสามารถทำได้โดยการออกแบบคำถามสำหรับการประเมินภาวะผู้นำของผู้สมัครเพื่อให้สามารถทราบว่าผู้สมัครงานในระดับบริหารหรือหัวหน้างานมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของบริษัทหรือไม่

สำหรับหัวหน้างานปัจจุบัน ผู้วิจัยเห็นว่านอกเหนือจากการประเมินผลปฏิบัติการแล้ว หัวหน้างานควรถูกประเมินถึงภาวะผู้นำด้วย ซึ่งการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานนั้น นอกเหนือจากการประเมินจากหัวหน้างานที่สูงขึ้นไป ยังสามารถถูกประเมินจากเพื่อนร่วม

งานและผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่หัวหน้างานควรต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนา

2 ความพึงพอใจในงาน

ข้อเสนอแนะของผู้วิจัยที่มีต่อการเพิ่มความพึงพอใจในงานในแต่ละด้านดังนี้

1) ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง และ เพศ ระดับรายได้ วุฒิการศึกษา แผนกงาน อายุ ระยะเวลาที่พนักงานร่วมงาน กับองค์กร และระดับงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังนั้นการทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านดังกล่าวเพิ่มขึ้น บริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนไม่สามารถเลือกปฏิบัติกับพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ได้ บริษัทฯสามารถทำให้พนักงานทุกคนมีความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้โดย 1) การให้โอกาสพนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน 2) การให้พนักงานมีโอกาสดแสดงขีดความสามารถเช่นการจัดโครงการส่งเสริมให้พนักงานสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ นอกเหนือจากการโครงการส่งเสริมกลุ่มพัฒนาคุณภาพที่บริษัทได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน 3) การไว้วางใจพนักงานให้ทำงานที่มีความสำคัญ นั่นคือถ้าพนักงานได้มีโอกาทำงานที่มีความสำคัญกับองค์กรแล้ว งานนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจพนักงานเนื่องจากพนักงานได้ทำงานที่มีความท้าทายมากขึ้น นอกจากนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นสามารถทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้นได้

2) ความพึงพอใจในงานด้าน ค่าจ้าง

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านดังกล่าวในระดับปานกลาง แต่ถ้าพิจารณาค่าเฉลี่ยความพึงพอใจแล้ว พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างซึ่งประกอบด้วย เงินเดือน โบนัส และ รางวัลต่างๆ น้อยที่สุด ผลการวิจัยพบว่าวุฒิการศึกษาและระดับงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างนั่นคือพนักงานที่มีการศึกษาสูงจะมีความพึงพอใจในงานด้านดังกล่าวมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาดำกว่า และพนักงานที่มีระดับงานสูงจะมีความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างเพิ่มขึ้น ดังนั้นบริษัทฯควรให้ความสำคัญกับพนักงานในระดับปฏิบัติการซึ่งส่วนใหญ่จบการศึกษา

ระดับ ม 6 หรือ ป ว ช โดยอาจพิจารณาหาข้อตกลงกับสหภาพแรงงานบริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ถึงระดับค่าจ้างที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันของบริษัท นอกจากนั้นบริษัทควรเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานด้วยรางวัลต่างๆมากขึ้นเช่นการให้รางวัลพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น แผนงานที่มีผลงานยอดเยี่ยม เป็นต้น นอกจากนั้นผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดสามารถทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้างมากขึ้น

3) ความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

จากการวิจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับรายได้ วุฒิการศึกษา อายุ และระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆสัมพันธ์กับ โดยที่ 1) ระดับรายได้ การวิจัยพบว่า กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ ระหว่าง 10,000 – 20,000 บาทเป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆน้อยที่สุด 2) วุฒิการศึกษา การวิจัยพบว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ม 6 หรือ ป ว ช มีความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆน้อยที่สุด 3) อายุ การวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆจะเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานมีอายุเพิ่มขึ้น 4) ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร การวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆจะลดลงเมื่อพนักงานมีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมากขึ้น

จากการพิจารณาตัวแปรต่างๆข้างต้นที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ผู้วิจัยเสนอแนะว่า บริษัทฯสามารถทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านดังกล่าวเพิ่มขึ้นโดยการพิจารณาจัดหาหรือเพิ่มสวัสดิการให้กับกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการและกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานมาก สวัสดิการต่างๆที่บริษัทฯ จัดเตรียมให้ควรให้เหมาะสมกับพนักงานกลุ่มดังกล่าวเช่นถ้าเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทฯควรเน้นสวัสดิการที่ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายต่างๆของพนักงานเช่น การช่วยเหลือด้านค่ารักษาพยาบาลของพนักงานและครอบครัว การสนับสนุนด้านการศึกษาของพนักงานหรือบุตรพนักงาน เป็นต้น สำหรับกลุ่มพนักงานที่ทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน บริษัทฯควรเน้นสวัสดิการที่สร้างความรู้สึกที่พนักงานได้รับผลตอบแทนคุ้มค่ากับการที่ทำงานให้กับองค์กรมายาวนานและมีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป เช่นบริษัทฯอาจมีการพิจารณามอบหุ้นให้กับพนักงานโดยที่จำนวนหุ้นที่มอบนั้นเพิ่มขึ้นตามจำนวนปีที่พนักงานทำงาน เป็นต้น

4) ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ

จากการวิจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานประกอบด้วยเพศ ระดับรายได้ วุฒิการศึกษา และระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำ โดยที่ 1) เพศ การวิจัยพบว่า เพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะของงานที่ทำมากกว่าเพศชาย 2) รายได้ การวิจัยพบว่าพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 20,000-30,000 บาท มีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำน้อยกว่าพนักงานระดับรายได้อื่นๆ 3) วุฒิการศึกษา การวิจัยพบว่า พนักงานที่มีวุฒิมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำน้อยกว่าพนักงานที่มีวุฒิมัธยมศึกษาตอนปลาย 4) ระยะเวลาที่ร่วมกับองค์กร การวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำจะลดลงเมื่อพนักงานมีระดับงานสูงขึ้น ผู้วิจัยเสนอแนะว่าการเพิ่มความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำควรมุ่งไปที่พนักงานระดับปฏิบัติการ ช่างและวิศวกรระดับต้น ซึ่งสามารถสามารถทำได้โดย 1) การหมุนเวียนพนักงานให้ทำงานในลักษณะงานที่ใหม่ขึ้นแต่ระดับความซับซ้อนของงานเท่าเดิมเพื่อลดความเบื่อหน่ายจากความจำเจของงาน ซึ่งการทำลักษณะดังกล่าวเหมาะกับพนักงานระดับปฏิบัติการ 2) สำหรับพนักงานตำแหน่งช่างหรือวิศวกร บริษัทสามารถทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำมากขึ้นโดยการขยายขอบเขตความรับผิดชอบในงาน ซึ่งสามารถทำได้ทั้งการขยายความรับผิดชอบไปยังงานที่มีความสำคัญเท่าเดิมแต่มีปริมาณงานรับผิดชอบมากขึ้น หรือการขยายขอบเขตความรับผิดชอบไปยังงานที่มีความสำคัญมากขึ้น นอกจากนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดและด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นสามารถทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานเพิ่มขึ้น

5) ความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา

การวิจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา นั่นคือถ้าพนักงานมีอายุเพิ่มขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาเพิ่มขึ้น นอกจากนั้นภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นต่างมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าการเพิ่มความพึงพอใจในด้านดังกล่าวควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านต่างๆที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

6) ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคม

ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมอยู่ในระดับมาก โดยที่ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และแผนงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมนั้นคือ เพศชายมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมมากกว่าเพศหญิง พนักงานที่มีวุฒิการศึกษา ม 6 หรือ ปวช มีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมต่ำสุด พนักงานที่มีระยะเวลาร่วมงานกับองค์กรมากขึ้นจะมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมลดลง และพนักงานที่ทำงานในแผนก Wafer Test มีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะทางสังคมต่ำสุด ผู้วิจัยเห็นว่าบริษัทควรพัฒนาความสัมพันธ์ของพนักงานโดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานที่ทำงานในแผนก Wafer Test ให้มีความสามัคคี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้นโดยอาจจะมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานดังกล่าวเป็นระยะพร้อมทั้งมีการประเมินผลของกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำมาปรับปรุงกิจกรรม จนกว่าพนักงานจะมีความสัมพันธ์ดีขึ้น

7) ความพึงพอใจในงานด้านการสื่อสาร

ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงานด้านการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่หัวข้อการรับทราบถึงผลการประชุมของฝ่ายบริหารและการรับทราบนโยบายอย่างทันทั่วทั้งที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นบริษัทควรมีการแจ้งผลการประชุมหรือการปรับเปลี่ยนนโยบายให้เร็วขึ้น โดยอาจมีการแจ้งผ่านกิจกรรม 5 Minute Talk หรือการติดตามบอร์ดต่างๆ ตลอดจนการแจ้งผ่านระบบ Intranet ของบริษัท

8) ความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่พนักงานมีความพึงพอใจในด้านความเพียงพอของเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการทำงานต่ำสุด และถ้าพิจารณาตามแผนงาน ผลการวิจัยพบว่าแผนก SIC มีความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานต่ำสุด ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าบริษัทควรจัดหาอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เพียงพอ นอกจากนั้นแผนก SIC ควรเข้าไปดูในหน่วยงานของตนว่าอุปกรณ์หรือเครื่องมือใดที่ยังไม่เพียงพอและจัดหาหรือเตรียมงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือหรืออุปกรณ์นั้นๆ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการทำวิจัยเฉพาะในฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) เท่านั้น ผลการวิจัยอาจไม่เหมาะสมกับการนำไปใช้กับหน่วยงานอื่นเนื่องจากสภาพการทำงานหรือลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการวิจัยในทุกๆ ฝ่ายของบริษัทฯ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากในด้านการเพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงานทุกคน และสามารถคัดเลือกหรือพัฒนาผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยเห็นว่าควรให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยกับพนักงานทุกระดับไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานซึ่งจะต้องทำการขออนุญาตและชี้แจงผลประโยชน์ที่จะได้รับ สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการนั้น ผู้วิจัยต้องแสดงสร้างความมั่นใจให้กับเขาได้ว่าการตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบใดๆ ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยได้รับคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชบัญชา 2546 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS for Windows พิมพ์ครั้งที่ 6
กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- _____ (2546) การวิเคราะห์สถิติ สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย พิมพ์
ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชาติรี พัฒนเลิศพันธ์ (2546) ปัจจัยด้านคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในการ
ทำงานของพนักงานสอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชี ดี ไอ เอ สารนิพนธ์ บธ ม
(การจัดการ) กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ชูศรี วงศ์รัตน์ (2534) เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย กรุงเทพฯ เทพเนรมิตการพิมพ์
- นภาพร อัครกาญจน์ (2546) ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ กรณี
ศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สังกัดสาขาส่วนกลาง สารนิพนธ์
บธ ม (การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ถ่ายเอกสาร
- นวรรตน์ สันติกุล (2546) ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำและความพึง
พอใจในงาน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลัก
ทรัพย์ สารนิพนธ์ บธ ม (การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- พงษ์ศักดิ์ น่วมนคร (2546) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายจัดเก็บค่า
ผ่านทาง กองจัดเก็บค่าผ่านทาง 1 การทางพิเศษแห่งประเทศไทย สารนิพนธ์
บธ ม (การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- วิรัช สงวนวงศ์วาน การจัดการและพฤติกรรมองค์กร พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ ซีเอ็ดดูเค
ชั่น
- สมบูรณ์ นกุลอุดมพานิชย์ (2545) พฤติกรรมของผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติ
งานของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัท อิชูชูเอ็นอิน แมนูแฟคเจอร์ริง
(ประเทศไทย) จำกัด สารนิพนธ์ บธ ม (การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ พฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีและการประยุกต์ พิมพ์ครั้งที่ 3
กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมยศ นาวิการ การบริหารและพฤติกรรมองค์กร สำนักพิมพ์ผู้จัดการ กรุงเทพฯ สำนัก
พิมพ์ผู้จัดการ

อรรถภากร รัตน์ศิริธร (2542) *ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กรของข้าราชการ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข วิทยานิพนธ์ รัช ม (รัฐศาสตร์) กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์* ถ่ายเอกสาร

อภิญา อังคสุภณ (2545) *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโรงพิมพ์นิยมกิจ (1994) จำกัด สารนิพนธ์ บธ ม (การจัดการ) กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*

ลาวัญญ์ คุณากร (2546) *ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 สารนิพนธ์ บธ ม (การจัดการ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*

David J Cherrington *Organizational Behavior* 2nd ed Allyn and Bacon

Gary Johns *Organizational Behavior Understanding Life at Work* Scott, Foresman and Company Glenview, Ill

_____ *Organizational Behavior Understanding and Managing Life at Work* 4th ed Harper Collins College Publishers

Steven L McShane, Mary Ann Von Gilnow *Organizational Behavior* Irwin McGraw-Hill

Hugh J Arnold, Daniel C Feldman *Organizational Behavior* McGraw-Hill Publishing Company

Robert N Lussier, Christopher F Achua, D B A *Leadership Theory, Application, Skill Development* 2nd ed Minnesota Thomson

Richard L Daft *Leadership Theory and Practice* The Dryden Press

Website

<http://www.scphilips.com> Accessed July 1, 2004

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจในงาน

กรณีศึกษา ฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย)

แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามความคิดเห็นของพนักงาน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ผู้วิจัยขอความร่วมมือพนักงานในฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ กรุณาตอบแบบสอบถามตรงตามความรู้สึกทางมากที่สุด

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามข้อ 1-4 โปรดกาเครื่องหมาย ☐ ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1 เพศ

☐

ชาย

☐

หญิง

2 ทานจบการศึกษา

☐

ม 6 / ป ว ช

☐

อนุปริญญา / ป ว ส

☐

ปริญญาตรี

☐

สูงกว่าปริญญาตรี

3 ระดับรายได้ของท่าน

☐

ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท

☐

10,001-20,000 บาท

☐

20,001-30,000 บาท

☐

30,001-40,000 บาท

☐

มากกว่า 40,001 บาทขึ้นไป

4 ทานทำงานอยู่แผนก

☐

CS

☐

SIC

☐

FA

☐

Tester

☐

Handler

☐

TOPs

☐

Network

☐

Wafer Test

แบบสอบถามข้อ 5-7 โปรดเติมข้อมูลลงในช่องที่เว้นไว้

5 ทานอายุ _____ ปี

6 ท่านทำงานที่บริษัทฟิลิปส์เป็นเวลา _____ ปี

7 เกรดหรือระดับงานของท่าน _____ (เช่น เกรด 5, 10, 15, 20, 25, 30,)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามความคิดของพนักงาน
ท่านคิดว่าหัวหน้างานของท่านมีภาวะผู้นำในเรื่องดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ข้อที่	ภาวะผู้นำของหัวหน้างานของท่าน	ลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ						
/ 1	สามารถแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ (ภาพของหน่วยงานในอนาคต) ได้อย่างชัดเจน					
/ 2	กำหนดเป้าหมายของการทำงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
3	มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติการของหน่วยงานอยู่เสมอ					
การมุ่งเน้นด้านการตลาด						
4	มีการตรวจสอบความต้องการของลูกค้าหรือหน่วยงานถัดไปอย่างสม่ำเสมอ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง)					
5	มีการพิจารณาถึงการนำความต้องการของลูกค้าหรือหน่วยงานถัดไปมาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน					
6	มีการประเมินความต้องการของลูกค้าหรือหน่วยงานถัดไปในอนาคตและได้จัดทำแผนการเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น					
7	ให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอก)					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของหัวหน้างานของท่าน	ลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า						
8	มีการค้นหาวิธีการใหม่ๆ ที่ดีกว่าเพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการทำงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น					
9 ✓	สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น หรือสนับสนุนให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น					
การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด						
10	มีการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานของท่าน โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับศักยภาพของตนและหน่วยงาน					
11	มีการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานของท่าน โดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ					
12	กระตุ้นผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น					
13 ✗	ไม่ยอมรับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน					
การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น						
14	รับฟังคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ					
15	ให้โอกาสผู้บังคับบัญชามีส่วนรวมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของหัวหน้างานของท่าน	ลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16	ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาารู้สึกว่าเป้าหมายของเขามีความสำคัญต่อเป้าหมายของบริษัทฯ					
การพัฒนตนเองและผู้อื่น						
17 /	มีการให้คำแนะนำหรือสอนงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น					
18 /	มีการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงไปตรงมาโดยปราศจากอคติ					
19	มีการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าการปรับปรุงและเพิ่มเติมความสามารถ (Competencies) ในจุดใดบ้าง					
20 /	มีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งซึ่งกันและกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน					

12 ข้อ



ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจในงานของพนักงาน
ท่านมีความพึงพอใจในงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ข้อที่	ความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจในงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน						
1	โอกาสในการแสดงความสามารถ					
2	โอกาสในการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ					
3	การไว้วางใจพนักงานโดยการให้ทำงานที่มีความสำคัญ					
4	ความก้าวหน้าในงานปัจจุบัน					
ค่าจ้าง (ค่าตอบแทน เงิน อื่น ๆ)						
5	เงินเดือน					
6	โบนัส					
7	รางวัลต่าง ๆ จากการทำงาน เช่นรางวัลจากการทำทีม, CIT สวัสดิการอื่น ๆ					
สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ						
8	สวัสดิการการเกษียณก่อนกำหนด (Early retirement)					
9	สวัสดิการการรักษาพยาบาล					
10	สวัสดิการสำหรับครอบครัวพนักงาน					

ข้อที่	ความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจในงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	สวัสดิการต่างๆ เช่น ห้องพยาบาล ห้องออกกำลังกาย และสนามกีฬา					
ลักษณะของงานที่ทำ						
12 X	ความน่าสนใจของงานที่ท่านทำ					
13 /	ความท้าทายของงานที่ท่านทำ					
14 /	ความเหมาะสมของงานกับความสามารถของท่าน					
15 X	ความเหมาะสมของงานกับทักษะของท่าน					
16 X	ความเหมาะสมของงานกับความรู้ของท่าน					
17 /	ความสำคัญของงานที่ท่านทำต่อบริษัท					
การควบคุมบังคับบัญชา						
18 /	การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานดี					
19 /	การลงโทษแก่ผู้ที่บกพร่องในหน้าที่					
20 X	การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน					
21 /	สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานกับผู้ได้บังคับบัญชา					
22	การต่อสู้ของหัวหน้างานเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีสภาพที่ดีขึ้น					
23 /	หัวหน้างานมีมาตรการที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา					

ข้อที่	ความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจในงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
24 X	หัวหน้างานมีการวางแผนการปฏิบัติงานระยะยาว					
25 /	หัวหน้างานมีการติดตามผลการทำงานตามแผนที่วางแผนไว้					
X ลักษณะทางสังคม						
26	สัมพันธภาพระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี					
27	เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีให้ความช่วยเหลือเมื่อท่านประสบปัญหาในงานที่ท่านทำ					
การติดต่อสื่อสาร						
28 /	การรับทราบถึงนโยบายของบริษัทอย่างทั่วถึง					
29 Y	การรับทราบถึงกฎระเบียบของบริษัทอย่างทั่วถึง					
30 /	การรับทราบถึงผลการประชุมของฝ่ายบริหารอย่างทั่วถึง					
31 /	การสร้าง ความเข้าใจในเป้าหมายของบริษัทและหน่วยงานท่าน					
X สภาพการทำงาน						
32	สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสง เสียง กลิ่น และอากาศ					
33	สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย					
34	ความสะอาดของสถานที่ทำงาน					
35	ความเพียงพอของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆที่ท่านมีเกี่ยวกับหัวหน้างานของท่าน

[illegible]

*****ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามนี้*****

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1 อาจารย์รัฐ สาเรือง	อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2 อาจารย์ณัฐยา ประดิษฐสุวรรณ	อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นพการณ ทานคำ
วันเดือนปีเกิด	21 ตุลาคม 2516
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	44/109 หมู่บ้านรุ่งเรือง แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ 10210
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	วิศวกรอาวุโส
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย)
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2535	ป ว ส อีเล็กทรอนิกส์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าพระนครเหนือ
พ.ศ. 2537	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาด กระบัง
พ.ศ. 2548	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ